



PROJETO PROFISSIONAL

PLANO DE MARKETING PARA A BUÉ FIXE

Autora: Maura Pires Batista de Sousa

Orientador: Professor Dr. Nuno Farinha

ESCOLA SUPERIOR DE LISBOA, JULHO 2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Fausto Sousa e Maria Sousa, pelo apoio incondicional e compreensão pela ausência dos últimos dois anos.

Aos meus irmãos, Vitazilaide Sousa e Celso Sousa pelo carinho, por cada palavra amiga e de força em momentos de fraqueza ao longo este percurso.

A minha querida tia, Maria Cândida dos Reis, a minha fonte de inspiração, por cada telefonema, mensagem de motivação, pelo encorajamento nos momentos mais difíceis. Agradeço-a simplesmente por estar presente em cada etapa da minha vida e pelo amor incondicional.

Aos meus queridos primos, Arlete, Joymilter, Maribel e Vitória pelo carinho e todo apoio em momentos cruciais.

Um agradecimento muito especial ao meu orientador, Nuno Farinha, por toda disponibilidade apresentada e pela sua orientação no decorrer deste trabalho.

Ao meu namorado, Ito Castelo, obrigada por todo apoio, por estares presente e por acreditares em mim.

A associação Bué Fixe agradeço pela disponibilidade e o apoio em esclarecer as minhas dúvidas, em especial a Naguesda Gomes e o Dynka Amorim.

Aos meus amigos, sem exceção, o meu muito obrigado pela vossa paciência, pela motivação, por cada mensagem de carinho e apoio.

Por fim, mas não menos importante, as minhas colegas de Curso Sara Mendes, Tânia Bartolomeu, Helena Marques e Inês Azevedo pela partilha da caminhada ao longo destes dois anos, por cada palavra de incentivo, pela força e pela amizade. Conhecer-vos contribuiu e muito para o meu crescimento pessoal.

Acredito que sem o vosso apoio, esta caminhada seria muito mais difícil. Por essa razão, um muito obrigado e agradeço por estarem presente na minha vida.

ÍNDICE

1.	ENQUADRAMENTO.....	9
2.	REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1.	CONCEITO DE MARKETING	12
2.2.	MARKETING SOCIAL.....	14
2.3.	MARKETING MIX	17
2.3.1.	Produto.....	17
2.3.2.	Preço.....	18
2.3.3.	Comunicação	19
2.3.4.	Distribuição	20
2.3.5.	Evidências Físicas.....	20
2.3.6.	Processos	21
2.3.7.	Pessoas	21
2.4.	ONG.....	21
2.5.	PLANO DE MARKETING	23
2.5.1.	Importância do plano de marketing.....	25
2.5.1.	Estrutura do plano de marketing.....	26
2.5.2.	Etapas de um plano de marketing	27
2.6.	SÍNTESE DA REVISÃO DA LITERATURA.....	30
3.	QUADRO DE REFERÊNCIA DO PROJETO	31
4.	PLANO DE MARKETING.....	33
4.1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	33
4.2.	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	34

4.2.1.	Análise de PEST.....	34
4.2.2.	Análise de mercado – Terceiro Setor em Portugal.....	42
4.2.3.	Concorrentes.....	44
4.2.4.	Síntese das ameaças e oportunidades.....	47
4.3.	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO - DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO	49
4.3.1.	Enquadramento da Bué Fixe	49
4.3.2.	Organograma Bué Fixe	51
4.3.3.	Gestão e Processo de trabalho.....	52
4.3.4.	Recursos da Bué Fixe	55
4.3.5.	Marketing Mix da Bué Fixe	55
4.3.6.	Bué Fixe versus Concorrentes	60
4.3.7.	Análise <i>SWOT</i> Cruzada	61
4.4.	OBJETIVOS DE MARKETING/METAS	63
4.5.	ESTRATÉGIA DE MARKETING	64
4.5.1.	Segmentação	64
4.5.2.	Posicionamento.....	65
4.5.3.	Estratégia de Marketing Mix	65
4.6.	PLANO DE AÇÃO	68
4.6.1.	Plano operacional das Ações.....	69
4.7.	CRONOGRAMA DAS AÇÕES.....	81
4.8.	ORÇAMENTO	82
4.9.	CONTROLO E AVALIAÇÃO.....	84
5.	CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	86
5.1.	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS.....	87

6.	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	89
7.	ANEXOS	94

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Modelos de Plano de Marketing	26
Tabela 2 – Taxa de desemprego em Portugal.....	39
Tabela 3- Síntese das ameaças e oportunidades	48
Tabela 4- Comparação da Bué versus os seus concorrentes	61
Tabela 5- <i>Swot</i> Cruzada	62
Tabela 6- Síntese das ações	68
Tabela 7- Plano de Ação 1	73
Tabela 8- Plano de Ação 2	75
Tabela 9- Plano de Ação 3	77
Tabela 10- Plano de Ação 4	78
Tabela 11- Plano de Ação 5	80
Tabela 12- Cronograma das ações.....	82
Tabela 13- Orçamento	83
Tabela 14- Plano de controlo e avaliação	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Conceito de venda <i>versus</i> conceito de Marketing.....	13
Figura 2- Quadro de referência do projeto.....	32
Figura 3- Sede da Bué e o logótipo, atual, da mesma.....	60



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Taxa de Voluntariado em Portugal.....	40
Gráfico 2 – Taxa de utilização das redes sociais nas empresas com 10 e mais pessoas ao serviço por tipo de rede, Portugal	41
Gráfico 3 - Organograma funcional da Bué Fixe	52

RESUMO

Num contexto onde existem milhares de ONG é perceptível as dificuldades destas organizações em manterem-se no mercado por muitos anos, principalmente aquelas que têm pequena dimensão. Assim, para contornar esta situação, muitas delas passaram a olhar para o marketing como uma oportunidade para potenciarem as suas causas.

Deste modo, a ONG alvo de estudo do presente projeto, Bué Fixe, chegou a esta conclusão, visto as diversas dificuldades com que se tem vindo a deparar. Esta organização conta com mais de 10 anos de existência e encontra-se sedada no conselho de Amadora.

Tem como missão educar, informar e sensibilizar os jovens para a temática das IST/VIH/Sida. Para cumprir a sua missão, a Bué Fixe, tem apresentado algumas limitações ao nível de recursos humanos e financeiros.

Assim, o presente projeto tem como principal objetivo levar a cabo a elaboração de um plano de marketing para esta organização, otimizando os seus recursos de forma a alavancar o seu crescimento, procedendo para isso algumas modificações no panorama de gestão de marketing.

Tendo em conta a análise de dados secundários efetuada ao longo do projeto, chegou-se à conclusão que os principais objetivos deste plano assentariam em mudanças ao nível da gestão e do processo de trabalho.

Com a execução deste plano espera-se que a Bué Fixe consiga atrair novos voluntários, reforçar a sua comunicação externa junto dos *stakeholders* e garantir parcerias estratégicas que contribuam para o desenvolvimento e crescimento da instituição, enquanto um todo.

Palavras-chave: Marketing, Plano de Marketing, ONG, Voluntariado, Bué Fixe

ABSTRACT

In a context where there are many Non-Governmental Organizations (NGO), it is easy to understand that it is difficult for them stay in business for many years, mainly the smaller one. Thus, to overcome this situation, several NGO change their perspective about marketing, looking to it as a tool to promote their causes.

The NGO Bué Fixe, the case study I'm working on, share this point of view due to several difficulties and obstacles they have been upon against. This NGO has more than 10 years of existence and its headquarter is in Amadora, Lisbon.

Bué Fixe's mission is to educate, inform and sensitize the youth in the fields of Sexually Transmitted Infections (STI), Human Immunodeficiency Virus (HIV) and Acquired Immune Deficiency Syndrome (AIDS). Bué Fixe has been confronted with financial and human resources problems to accomplish its mission.

Therefore, the main goal of my dissertation is to create a marketing's plan for this NGO that not only optimize their financial and human resources but also promote their growth. In order to Bué Fixe to accomplish these goals, I recommended some changes in the Bué Fixe's marketing strategic.

Considering the data analyses made, I conclude that the focus of this dissertation is the changes in the governance structures and in the work's procedure.

In conclusion, the goal of my dissertation is to reinforce the Bué Fixe's external communication with the stakeholders and to help Bué Fixe to attract new members. Besides that, it is expected that Bué Fixe to ensure strategic partnership that contribute to Bué Fixe's development and growth.

KeyWords: Marketing. Marketing's Plan, NGO, Volunteering, Bué Fixe.

1. ENQUADRAMENTO

A luta pela melhoria de qualidade de vida em sociedade tem sido constante, por sua vez sensibilizar e promover mudança comportamental é um desafio cada vez mais presente no nosso quotidiano. São várias as organizações que trabalham em prol de causas sociais, com objetivo de auxiliar principalmente grupos populacionais que vivem em condições de maior vulnerabilidade. Porém, as instituições sem fins lucrativos para sobreviverem num mercado cada vez mais competitivo necessitam de fundos, patrocínios e voluntários qualificados e com espírito de ajuda para desenvolverem os seus projetos. Assim, para que tal aconteça estas necessitam de implementar estratégias para atingir os seus objetivos.

Para Kotler & Andreasen (2003), os gestores destas instituições precisam compreender que o cumprimento das suas missões envolvem influenciar os doadores a contribuírem, os voluntários a participarem nas causas e os clientes a procurarem ajuda. Também afirmam que o marketing é crucial para o sucesso das mesmas.

De acordo com estudo sobre o Diagnóstico das ONG em Portugal (2015), realizado pela Universidade Católica Portuguesa (UCP) foi possível apurar que as Organizações Não Governamentais (ONG), em Portugal, têm investido cada vez mais na implementação de atividades de marketing e no planeamento estratégico. Com base nesse estudo, verificou-se que o percurso, nessa área, ainda é longo para estas organizações.

As ONG estão a ter cada vez mais destaque, principalmente pelo papel que têm vindo a exercer na sociedade, ou seja, a promoção de mudanças sociais e, ao mesmo tempo, colmatar as falhas governamentais no âmbito social. Contudo, a sobrevivência no mercado, face aos seus poucos recursos, faz com este seja um dos grandes desafios destas organizações.

Assim sendo, as ONG para sobreviverem num mercado em constante mudança e competitivo necessitam de desenvolver estratégias para conseguirem angariar fundos, patrocinadores, captar recursos. Nesse âmbito, torna-se essencial que estas

invistam no marketing, não só para compreender quais são as necessidades do mercado, mas também como ferramenta estratégica que trará retorno à empresa. Posto isso, é urgente que estas compreendam que o marketing, nomeadamente o instrumento plano de marketing, poderá ajuda-las a aumentar os seus recursos e o seu impacto social.

Um plano de marketing permitirá aos gestores analisar a situação atual do mercado, no qual a organização encontra-se inserida, bem como a identificação de oportunidades e ameaças, que levaram a definição de estratégia para atingir os objetivos propostos, (Kotler & Roberto, 1992).

Assim, a instituição objeto de estudo do presente projeto é a Bué Fixe, uma organização sem fins lucrativos, que tem vindo a compreender a necessidade de investir no marketing. Deste modo, com base nos pontos referidos anteriormente, o tema selecionado para o trabalho em questão é Plano de Marketing para Bué Fixe.

Esta escolha prende-se com o facto desta organização estar enfrentar algumas dificuldades em captar recursos humanos/financeiros e o interesse, em particular, pela área da solidariedade e a paixão por causas sociais.

Este projeto tem como principal objetivo elaborar um plano de Marketing para uma ONGD - Bué Fixe. Assim, a questão central que se coloca é: como poderá a Bué Fixe atrair novos voluntários qualificados e novos financiamentos?

Para que tal ocorra é necessário apostar num plano que seja prático e exequível para organização.

Tendo em conta uma breve análise efetuada aos trabalhos realizados para a Bué Fixe, dentro da área do marketing e comunicação, foi possível identificar que já foi realizado um plano de comunicação integrada para instituição, que visava aumentar a notoriedade da mesma bem como criar novas oportunidades para a captação de recursos. Contudo, como a organização encontrava-se numa fase embrionária na criação do departamento de marketing, não foi possível colocar em prática muitas das ações apresentadas. Por isso, a importância do desenvolvimento de um plano de

marketing para estruturar detalhadamente a situação da organização e traçar uma estratégia coerente.

Como suporte a elaboração deste plano, foi realizada uma investigação que se incidiu principalmente na de recolha de dados secundários. Para isso, procedeu-se a revisão de literatura, onde foram analisados diversos autores especialistas na área e a forma como cada um deles aborda o Plano de Marketing.

Assim sendo, para garantir que o plano fosse elaborado de uma forma sustentável decidiu-se dividir este trabalho em quatro capítulos.

No primeiro capítulo, é efetuada uma breve revisão da literatura do tema em questão, abordando conceitos como o marketing, marketing social, marketing *mix*, ong e plano de marketing. Em seguida, é feita uma breve abordagem ao quadro de referências, que servirá de guia ao desenvolvimento do projeto.

O desenvolvimento do projeto, isto é, do plano de marketing será abordado no terceiro capítulo. Sendo que será realizado um diagnóstico do ambiente externo e interno, definição dos objetivos e a respetiva estratégia para atingi-los. Também será apresentado o plano das ações, assim como o cronograma, orçamento e o programa de controlo/avaliação.

Para finalizar, no quarto capítulo, serão apresentadas as conclusões e recomendações futuras para a Bué Fixe.

Pretende-se com este projeto dar um contributo a esta associação, através da rentabilização dos seus recursos, para continuarem a desenvolverem as suas atividades.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será efetuada uma revisão bibliográfica, com o objetivo de analisar toda a informação relevante para a concretização do presente projeto.

Para desenvolver um trabalho científico, o primeiro paço é efetuar a revisão de literatura sobre o que já foi publicado relativamente aos pontos abordados referentes ao tema apresentado. A mesma servirá de base para produção do plano de marketing para Bué Fixe.

Assim sendo, foram realizadas leituras exploratórias para abordar conceitos como marketing, marketing social, marketing mix, ong e plano de marketing.

2.1. Conceito de Marketing

O conceito de marketing tem vindo a evoluir ao longo dos anos e esta mudança está relacionado com as transformações do mercado. Contudo, apesar de todas estas alterações inerentes importa entender o que é o marketing em si.

Marketing significa administrar mercados, para criar mudanças com o propósito de satisfazer necessidades e desejos dos seres humanos (Kotler & Armstrong, 1987).

No início dos anos cinquenta, “o marketing passou a ser associado as vendas, uma vez que os consumidores consideravam que o marketing era quando estes procuravam por bens que precisavam e a um preço que poderiam pagar” (Kotler & Armstrong, 1987, p. 10-11). Porém, marketing e vendas são conceitos diferentes, uma vez que o conceito de vendas começa quando a empresa tem o foco no produto e utiliza vendas agressivas e promoção para atingir o lucro, por sua vez, quando se fala em marketing significa que o foco são os clientes e a empresa integra todas as atividades que irão afetar a satisfação do cliente e torna-o lucrativo, através da criação e manutenção destes.

Através da figura 1 é possível visualizar essa diferença.

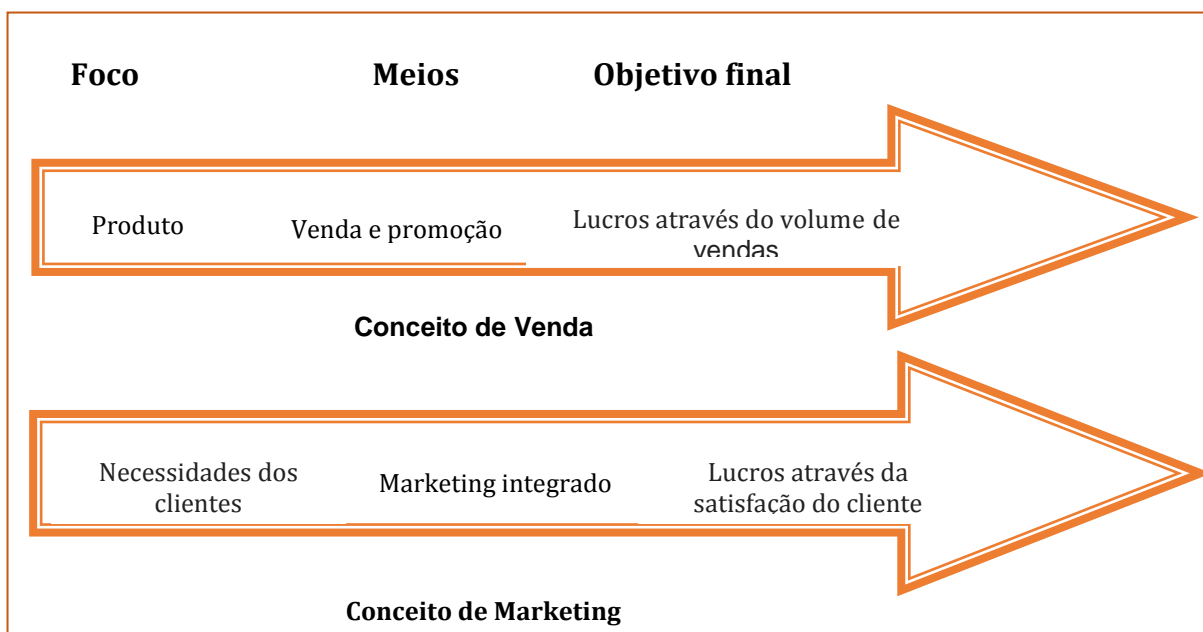


Figura 1- Conceito de venda *versus* conceito de Marketing

Fonte: Adaptação Kotler e Armstrong (1987)

Para Skacel (1992), o marketing não é nada mais do que a geração de lucro, através de gestão dos recursos e atividades que determinarão e satisfarão as necessidades e desejos das pessoas que comprem produtos e serviços. O mesmo autor, ainda defende que para as empresas terem sucesso no mercado é importante que estas desenvolvam um produto orientado para as necessidades e desejos dos consumidores.

Para kotler & Armstrong (2007) o marketing é administrar relacionamentos lucrativos com os clientes, isto é, é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valores com os outros., tendo sempre como objetivos: atrair novos clientes e manter e cultivar os atuais. Sendo de extrema importância que as empresas assegurem o bem-estar e satisfação dos clientes a longo prazo (kotler, 1972).

Garantir a satisfação do consumidor é sempre subjetivo, visto que é um sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do

desempenho esperado do produto/serviço face as expectativas da pessoa (Kotler, 1998).

American Marketing Association (2013) defende que o marketing é uma atividade, um conjunto de instituições e de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e sociedade, em geral. Assim, o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda (Kotler & Keller, 2006). Deste modo, um profissional de marketing precisa de ter informações sobre atuais/potenciais clientes, os concorrentes e as tendências de mercado para garantir a satisfação plena dos consumidores.

Para McDonald & Wilson (2011, p.38), o marketing “é um processo para:

- Definir mercados;
- Quantificar as necessidades dos grupos de clientes dentro desses mesmos mercados;
- Determinar as propostas de valor para atender a essas necessidades;
- Comunicar proposições de valor, a todos os responsáveis por entregá-las e consequentemente monitorizar o valor entregue.”

Atualmente, o conceito de marketing foi alargado, passando assim abranger não só os bens físicos, como também serviços, pessoas, organizações e ideias (Silva *et al.*, 2004). Os autores Kotler & Keller (2006) também defendem que o marketing é aplicado as organizações, informações, ideias, propriedades, bens, serviços, eventos, experiências, pessoas e lugares.

2.2. Marketing Social

Inicialmente, o marketing só era utilizado no setor dos negócios com fins lucrativos. No entanto, o mesmo passou a ser importante para as organizações sem fins lucrativos, uma vez que para sobreviver num ambiente excessivamente competitivo teriam de compreender as necessidades do mercado e dos seus públicos-alvo.

Assim, segundo Kotler & Armstrong (2007), o marketing social tornou-se crucial para estas organizações no sentido de ajuda-las atrair membros e angariar fundos. Em muitos casos o marketing é utilizado para tratar um problema ou causa social e para as organizações sem fins lucrativos ou não governamentais esta ferramenta é fundamental para promover causas (Kotler & Keller, 2006).

“O marketing social é feito por organizações não lucrativas para promover causas e cada vez mais tem-se tornando um fenómeno global” (Keller & Kotler, 2006, p.717). Estes, ainda consideram que escolher o objetivo ou meta certa para um programa de marketing é essencial e é necessário que os profissionais da área tenham uma visão a longo prazo, derivado da complexidade e desafios inerentes ao contexto do marketing social.

Se uma determinada instituição decidir realizar campanhas de marketing importa ter em conta que objetivo a campanha pretende ter, isto é, mudar as cognições, os valores, as ações ou comportamento das pessoas aos diferentes tipos de campanha que existem.

Para Almeida (2011), o marketing social é a venda de ideias, a criação, o planeamento, a execução e a avaliação de ações e programas de marketing, com o objetivo de influenciar e promover mudanças sociais. Mas o conceito de marketing social surgiu em 1971, por Kotler e Zaltman, onde os mesmos referem que haviam verificado um aumento do número de organizações não lucrativas que começaram a examinar a lógica do marketing, como um meio de promover seus objetivos e produtos institucionais.

O termo marketing social surgiu com a finalidade de utilizar as técnicas e princípios do marketing para promover uma causa, ideia ou comportamento social (Kotler & Zaltman, 1971).

A utilização do marketing social não é um fenómeno novo. Desde que foi tempo, tem-se desenvolvido campanhas com especial foco nas reformas de saúde, ambientais, educacionais e económicas. Kotler & Roberto (1992) definem o marketing social como sendo “uma estratégia de mudança de comportamento. Onde combina os

melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança de social num esquema integrado de planeamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing.”

Quando se fala no marketing social é fundamental que se tenha em mente que o principal objetivo é a mudança de comportamento e para que isso aconteça é essencial o conhecimento sobre o público-alvo. Assim, ter em conta as suas características sócios-demográficas, tais como classe social, renda, educação, idade, entre outras; características comportamentais, como, por exemplo, hábitos de compra e características de decisão; perfil psicológico, que são as motivações, valores e personalidade.

Desta forma, para que as empresas tenham maior sucesso na implantação das suas ideias torna-se necessário que desenvolvam uma boa estratégia de segmentação de mercado e um bom posicionamento para cada segmento. Assim, segundo Kotler & Keller (2006) a segmentação consiste em identificar consumidores que possuem as mesmas preferências e organiza-los por grupos. Após a identificação do segmento ao qual se pretende dirigir, a empresa, pode dar início à decisão sobre preços, organização e processo de divulgação do produto.

Após a empresa definir o seu segmento é essencial que defina o seu público-alvo, quem pretende-se alcançar e depois definir o seu posicionamento.

Para Kotler (1998), o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa na mente do consumidor-alvo. Entende-se ainda, que é uma proposta bem estabelecida, focada no cliente, ou seja, uma sugestão que convence o segmento-alvo de que deve comprar o produto (Kotler & Keller, 2006).

Para uma organização promover uma causa ou vender um produto/serviço é crucial que após definido o posicionamento, tenha em mente, que para os alcançar é necessário administrar todo o processo de trabalho existente. Para isso, são necessários recursos tais como, mão de obra, matérias-primas e meios financeiros (Kotler, 1998).

2.3. MARKETING MIX

Segundo Palmer (2004), marketing mix não é uma teoria científica, mas puramente um quadro conceitual que destaca quais as principais decisões que os gestores de marketing fazem na configuração das suas ofertas para responder às necessidades dos consumidores. As ferramentas podem ser usadas para desenvolver estratégias de longo prazo e programas táticos de curto prazo. Dessa forma, é fundamental que os gestores compreendam que para gerir o marketing mix é necessário ter uma base de dados que permita extrair informações relevantes.

Para Kotler et. Al (2007), o marketing mix é o conjunto de ferramentas de marketing, táticas controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado alvo. Os autores Pina *et al.* (2004) partilham da mesma ideia, reafirmando que o marketing mix é o conjunto de variáveis do marketing que a empresa utiliza para alcançar o nível desejado de vendas e sendo que a classificação mais comum são os quatro p's (produto, preço, promoção e distribuição). Embora, quando se trata de serviços, estejam incluídos os outros três p's (evidências físicas, processos e pessoas).

2.3.1. Produto

Para Kotler e Armstrong (2007), o produto é tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo, incluindo bens tangíveis, serviços, pessoas, ideias, lugares, organizações e atividades.

Segundo Ribeiro & Rodrigues (2013) afirmam que o produto é uma variável muito importante no marketing mix. Para que esta variável tenha o sucesso pretendido é essencial ter em conta os serviços associados, a marca, as embalagens e garantias.

“Uma outra forma de produto é um serviço que é na sua maioria intangível, mas prestação desse serviço pode estar ligada a um produto físico. Um serviço é uma atividade, benefício ou satisfação que é oferecido para venda” (Kotler & Armstrong, 1987, p.499-500). Estes, ainda classificam os serviços como sendo:

Intangíveis: Os consumidores não conseguem ver, testar, sentir, ouvir ou cheirar um serviço antes de o comprar. Contudo, é possível aumentar a tangibilidade do mesmo, através de algumas demonstrações como, por exemplo, um cliente que pretenda colocar uma placa dentária, é possível apresentar ao cliente uma simulação virtual do resultado, tendo em conta a fisionomia do mesmo.

Inseparáveis: Um serviço não pode existir separadamente de quem os presta, quer sejam pessoas ou máquinas.

Variáveis: A qualidade de serviço varia muito, uma vez que depende de fatores como quem o presta, quando foi prestado e onde. Porém, a empresa pode colmatar esta situação através da aposta na formação dos seus colaboradores.

Perecíveis: Quando se fala em serviços é logo perceptível que os mesmos não podem ser armazenados, mas é importante ter atenção ao nível de procura. Isto é, quando a procura é estável a organização não tem problemas nesse âmbito, entretanto, se esse panorama alterar e esta não consiga dar resposta a todos os clientes a tempo e hora, isto poderá afetar a qualidade do mesmo.

De acordo com Kotler & Keller (2007), produto é algo que pode ser oferecido ao mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Indicam ainda, que os produtos de uma empresa têm ciclos de vida limitados e precisam de ser atualizados. Contudo, é fundamental que a empresa tenha atenção quando desenvolve novos produtos, uma vez que a inovação pode representar um risco muito elevado.

2.3.2. Preço

O preço é quantidade de dinheiro que é cobrado por um produto ou serviço, isto é, a soma do valor que os consumidores trocam pelos benefícios de os utilizar (Kotler & Armstrong, 1987). Para Pina *et al.* (2004), o preço tem influência nos lucros, pode afetar a imagem da marca e deve ser definindo com base na procura, custos, concorrência e outras variáveis. Além disso, reforçam que este é o elemento do

marketing mix pelo qual os esforços da empresa se convertem em receitas e lucros e afirmam que os outros elementos geram custos.

Segundo Pires (2008), o preço de um produto ou serviço é um valor que desejavelmente deve estar situado entre o seu custo total e o valor que o cliente atribui-lhe e está disposto a pagar. Os autores Kotler & Keller (2007), também reforçam que o preço é o único elemento que gera receita, sendo que, a determinação do preço deve ser baseada no valor percebido, nos custos e outras considerações internas e externas como, por exemplo, o preço praticado pelos concorrentes.

2.3.3. Comunicação

Para Ribeiro & Rodrigues (2013) a promoção de um produto implica informar e persuadir os clientes a comprar. Já para Pina *et al.* (2004), a comunicação é um processo de comunicar eficazmente ideias sobre um determinado produto/ideia para um público-alvo específico. Sendo que as mesmas deveram comunicar de forma criativa, informativa e/ou persuasiva, mas sempre com o objetivo de criar notoriedade para a marca, transmitir informação, educar mercado e desenvolver uma imagem positiva para a marca, tendo o foco de ajudar a vender o produto.

De acordo com Kotler & Armstrong (2007), o mix de promoção é combinação específica das seguintes ferramentas:

- Publicidade: não é nada mais do que qualquer forma de apresentação e promoção não-pessoal, paga, para promover ideias, bens ou serviços com um patrocinador;
- Promoção de vendas: comunicação de massa que oferece incentivos de curto prazo para estimular a compra ou venda de um determinado produto;

- Relações públicas: comunicação centrada na gestão da imagem e reputação, através do desenvolvimento de boas relações com diversos públicos da empresa;
- Venda pessoal: apresentação pessoal feita pela força de vendas da organização com o objetivo de realizar vendas e desenvolver relacionamento com o cliente;
- Marketing direto: comunicação direta e personalizada com a finalidade de obter resposta imediata.

2.3.4. Distribuição

Para Kotler & Armstrong (1987), um canal de distribuição é um conjunto de empresas e indivíduos que têm um título e/ou ajudam na transferência deste, para um bem ou serviço à medida que se deslocam do produtor para o consumidor final. A distribuição é fundamental para as empresas obterem sucesso no lançamento de um novo produto, mas sempre com a combinação das variáveis referidas anteriormente. Dessa forma, Ribeiro & Rodrigues (2013) afirmam que a distribuição é a seleção dos canais para colocar o produto à disposição do público-alvo.

2.3.5. Evidências Físicas

Quando se fala em serviço, torna-se necessário tornar o mesmo o mais tangível possível. Deste modo, segundo Kotler *et al.* (2002), os serviços são algo intangível assim só se oferecemos evidências físicas é que se pode compensar o facto destes serem impalpáveis.

2.3.6. Processos

Para Kotler *et.al.* (2002), os processos referem-se à maneira de uma organização fazer negócios. Os processos podem ser simples ou bastante complicados, muito coerentes ou extremamente diversificados.

2.3.7. Pessoas

Nos serviços, os recursos humanos são uma peça fundamental, pois, estes influenciam a qualidade do mesmo. Desta forma, Kotler *et.al.* (2002) refere que as pessoas são importantes especialmente no caso do marketing de serviços, uma vez que estes são intangíveis e os clientes irão procurar indicações concretas para avaliar a qualidade e o valor do serviço prestado.

2.4. ONG

De acordo com autora Alves (1996, p.47) as Organizações Não Governamentais (ONG) “surgiram na Europa, após a 2ª Guerra Mundial, num contexto de ajuda humanitária às populações afetadas e, em particular, aos refugiados.” Contudo, estas organizações foram diversificando e orientando as suas atividades para outras regiões mais carenciadas onde, na década de sessenta, diversos países tornaram-se independentes e, nesse âmbito, estas alargaram a sua ação aos domínios da cooperação para o desenvolvimento, surgindo assim as Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD), refere ainda a mesma autora.

Para Andrade & Franco (2007), quando se fala de ONG esta é muitas vezes utilizada para abranger todas as organizações do sector não lucrativo quando, só abrange um conjunto de organizações que desenvolvem projetos de apoio a países em desenvolvimento, sendo financiadas e tendo a sua sede em países desenvolvidos.

Segundo Cases (2006), ONG “são instituições de cariz social e cultural, muitas vezes com objetivos humanitários, frequentemente inspiradas pelo pensamento social de confissões religiosas ou pelos ideais de movimentos laicos.”

As ONGS são criadas para realizar benefícios que não pessoais, ou seja, são voluntárias (possuem estatutos legais ou outro documento formal ou institucional que estabelecem a sua missão), os seus objetivos são independentes, em especial do governo e outras autoridades públicas e de partidos políticos ou organizações comerciais. Estas têm como objetivo em tomar parte ativa na vida pública em geral, relativamente a questões e problemas associados ao bem-estar geral da população, de certos grupos específicos da população ou da sociedade no seu conjunto (Comissão das Comunidades Europeias, 2000).

Assim, de acordo com Cases (2006) estas organizações podem assumir-se como:

- Organizações não governamentais para o Desenvolvimento (ONGD): são pessoas coletivas de direito privado, sem fins lucrativos, constituídas por pessoas singulares ou coletivas privadas que têm por finalidade a conceção, a execução e o apoio a programas e projetos de cariz social, cultural, cívico e económico, através de ações nos países em vias de desenvolvimento;
- Organizações não governamentais de Ambiente (ONGA): são as associações dotadas de personalidade jurídica e constituídas nos termos da lei geral que não prossigam fins lucrativos, para si ou para os seus associados, e visem, exclusivamente, a defesa e valorização do ambiente ou do património natural e construído, bem como a conservação da Natureza;
- Organizações não governamentais das Pessoas com Deficiência (ONGPD): são instituições de direito privado, coletiva e sem fins lucrativos. Estas têm como propósito à defesa dos direitos e interesses legais das pessoas com deficiência, bem como pugnam pela participação social dos mesmos, desde que não sejam administradas pelo Estado.

Em Portugal, O movimento das ONGD nasce formalmente após o 25 de abril de 1974, com a criação do Centro de Informação e Documentação Amílcar Cabral (CIDAC), constituído por um pequeno grupo de “militantes políticos” ligados à luta anticolonial que se desenvolveu no período da ditadura, cujo projeto político se baseava na luta pela independência das então colónias e na solidariedade aos seus movimentos de libertação, bem como na prossecução de atividades de Cooperação e de Educação para o Desenvolvimento, (CIDAC,2017).

Segundo Alves (1996), nos anos sessenta, as campanhas das ONG centravam-se nos problemas da fome, de ajuda alimentar e da autossuficiência.

As organizações sem fins lucrativos têm problemas de mercado, uma vez que administradores lutam diariamente para manter a sobrevivência das mesmas diante da mudança das atitudes dos clientes e recursos financeiros reduzidos (Kotler & Armstrong, 1987). Com base neste panorama, muitas são as instituições que voltaram para o marketing como uma possível solução para os seus problemas.

2.5. Plano de Marketing

O plano tradicional corporativo e o planeamento estratégico funcionaram muito bem até aos anos 70, onde o ambiente encontrava-se estável, as empresas conheciam muito bem os seus concorrentes e o comportamento do consumidor era previsível. Contudo, no início do século XXI o paradigma alterou-se, isto é, com novas tecnologias, alterações ao nível do mercado e novas correntes exigiu que as empresas adotassem um novo processo de planeamento estratégico (Westwood, 2002). O mesmo autor ainda refere que quando se trata de um planeamento tradicional, todas as informações relevantes estão disponíveis no início do processo, enquanto a nova abordagem de planeamento estratégico é destinada a explorar novas informações à medida que é adquirida. Sendo que, atualmente, os gestores de marketing utilizam com maior frequência o último método.

Para Kotler & Keller (2006, p.40), “o planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave: primeiro é gerenciar os negócios da empresa como carteira de investimentos; segunda envolve avaliação dos pontos fortes de cada negócio e a terceira é estabelecer uma estratégia, isto é, criar um plano de ação a fim de atingir os seus objetivos a longo prazo. “

Assim, é fundamental perceber que plano de marketing encontra-se inserido no plano corporativo de uma determinada organização, que engloba planos de todos os departamentos e o objetivos gerais da empresa. Dessa forma, torna-se necessário que toda empresa esteja sincronizada, para assegurar que o processo de criação, entrega e comunicação de valor seja efetuada de um modo eficaz.

Deste modo, Skacel (1992) defini o plano de marketing como sendo um documento escrito que detalha ações específicas de marketing dirigidas a objetivos específicos no âmbito de um certo ambiente de marketing. Por seu lado, para Ambrósio (1999), o plano de marketing é um documento que resume o planejamento de marketing, ou seja, estabelece todas as bases e diretrizes para ação da empresa no mercado.

De acordo com MacDonald & Wilson (2011), o plano de marketing é uma sequência lógica de eventos que levam à definição de objetivos de marketing e à formulação de planos para alcançá-los. E, Apesar de este não ser a solução para todos os problemas de uma empresa, este ajuda os profissionais de marketing a terem um plano de trabalho, que por um lado, aponta para resultados específicos e por outro lado, determine como os mesmos podem ser obtidos.

Segundo Westood (2002), o plano de marketing também é um documento que formula um plano para a comercialização de produtos e serviços e considera que o mesmo é muito flexível, uma vez que poderá ser usado não só com uma estrutura mais formal mas também informal.

Kotler & Keller (2006, p.41) reforçam a ideia que o “plano de marketing é um instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing, funcionando a dois níveis:

- Plano de marketing estratégico: estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, sempre com base nas melhores oportunidades de mercado;
- Plano de marketing tático: especifica as táticas de marketing, desde o desenvolvimento do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de vendas e serviços.”

Estes, ainda afirmam que o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing. No entanto, é essencial que as empresas estejam sempre atentas as mudanças do mercado, de modo alinhar as suas estratégias, face às necessidades existentes.

2.5.1. Importância do plano de marketing

Muitas são as empresas que evitam realizar plano de marketing derivado ao tempo e esforço necessários para expressar as suas políticas por escrito.

De acordo com Westwood (2002), em tempos altamente competitivos, é essencial que as empresas sejam capazes de usar o marketing para canalizar as vendas na direção certa. Assim, o único instrumento que permite agregar todos os pensamentos, factos e conclusões numa sequência lógica e que ainda poderá ser seguido pelos outros é o plano de marketing.

Sendo que o objeto de estudo é uma ONG, este plano tem uma maior relevância, pois, estas instituições utilizam o plano de marketing para orientar seus esforços de levantamentos de fundos e expansão (Kotler & Keller, 2012). Por esse motivo, estas organizações deverão olhar para este instrumento como um investimento necessário.

2.5.1. Estrutura do plano de marketing

A estrutura do Plano de marketing não é única, isto é, cada autor tem uma visão diferente de como a informação deve ser encadeada no decorrer do plano, mesmo que a diferenciação passe pela forma como nomeiam as várias etapas do plano. Na tabela 1, estão ilustrados alguns exemplos de modelos, segundo alguns autores.

Robert Skacel, 1992	John Westwood, 2002
<ul style="list-style-type: none"> - Preparar o fator base; - Fazer uma lista de problemas e oportunidades; - Fixar objetivos específicos; - Desenvolver estratégias; - Estabelecer orçamento; - Projetar vendas, lucros e resultados da atividade de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sumário; - Análise da Situação (análise do ambiente interno, externo e análise swot); - Objetivos de marketing; - Estratégias de Marketing; - Plano de Ação (calendarização); - Orçamentos; - Controlo; - Revisão e atualização do plano;
Philip Kotler e Kevin Keller, 2006	Macdonald e Wilson, 2011
<ul style="list-style-type: none"> - Resumo executivo e sumário; - Análise da situação; - Definir Estratégia de marketing; - Realizar Projeções financeiras; - Controlo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Missão e objetivos corporativos; - Diagnóstico - Visão geral do mercado (inclui análise externa e interna); - Análise SWOT; - Objetivos de marketing; - Estratégias; - Orçamento. - Programa de implementação - Monitorização

Tabela 1- Modelos de Plano de Marketing

2.5.2. Etapas de um plano de marketing

No que diz respeito a elaboração de um plano de marketing, este cumpre ou passa por uma série de etapas até a sua conclusão, sendo depois apresentado através de um documento final onde constará toda a informação de forma clara e concisa. Sendo que no final, este deverá ser comunicado a todos e garantindo que todos o percebam, principalmente os responsáveis pela sua implementação.

Em seguida será apresentado uma breve descrição das etapas que compõe o plano de marketing, segundo os autores referidos na tabela anterior.

O sumário executivo é um resumo de todo plano, onde a administração consegue compreender o direcionamento geral do tema (kotler & keller, 2006). Para Westood (2002), o sumário deve ser claro, conciso e de fácil compreensão, onde deverá contactar informações apenas relevantes.

Em relação à análise externa, Macdonald & Wilson (2011) consideram que os concorrentes são o mais óbvio elemento que constitui o ambiente de marketing pois todas as suas ações afetam o comportamento da organização. Assim, torna-se necessário monitoriza-las, bem como todos os outros elementos, de modo a suportar/facilitar o processo de tomada de decisão. Os outros elementos, como o político, económico, social e legal determina e restringe o que a organização pode ou não fazer num determinado país. A tecnologia também interfere com o negócio da empresa, uma vez que está constantemente a mudar e a empresa deverá ser flexível para acompanhar estas mudanças.

Para os kotler & keller (2006), nesta etapa é crucial analisar os concorrentes, bem como as várias forças que atuam no macroambiente (PEST). Assim, a análise político-legal diz respeito as leis, órgãos governamentais que influenciam, várias organizações e indivíduos e que por sua vez poderá criar novas oportunidades de negócios. A análise do fator económico determina qual é a situação atual do país, face aos preços, créditos, empréstimos e rendimentos disponível. Isto tudo, terá um forte impacto no poder de compra dos consumidores. O poder que cada um possui, é direcionado para determinados bens e serviços, de acordo com as suas preferências,

gostos, crenças e valores. A sociedade em que vivem determina na maior parte das vezes estas variáveis, por isso é que é crucial a análise do fator sociocultural. O ambiente tecnológico é um dos fatores que mais influência a vida das pessoas e a cada tecnologia é uma forma de distribuição criativa.

A análise interna serve para analisar a organização como um todo, isto é, conhecer a sua história, assim como factos relevantes quanto as vendas, custos e lucros (Kotler & Keller, 2006). Nesta análise é importante que a empresa tenha em consideração toda informação disponível e ainda incluir informação referente aos 4P's do marketing-mix da empresa (Westood, 2002). Contudo, para Macdonald & Wilson (2011) os 4P's não são suficientes, devendo também existir informação sobre os processos e recursos da organização.

Após a recolha e análise de informação é essencial que se consiga apresentar os dados de forma esquematizada para ajudar os gestores a tomar a melhor decisão possível. Assim, esta pode ser simplificada e apresentada em formato de análise SWOT (Westood, 2002). Para Kotler (2003), a empresa realiza esta análise para identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Os primeiros estão relacionados com a organização e como esta compara-se em relação aos seus concorrentes, as oportunidades e ameaças estão relacionados com o ambiente externo (Westood, 2002). Assim, esta análise deverá conter apenas poucos parágrafos onde se foca apenas em áreas-chaves, reforça (Macdonald & Wilson, 2011).

Relativamente aos objetivos, estes dizem respeito aquilo que a empresa pretende atingir. Um objetivo de marketing preocupa-se com o equilíbrio entre os produtos e os seus mercados (Westood, 2002). Estes objetivos deverão ser mensuráveis, caso contrário não são objetivos (Macdonald & Wilson, 2011). Para que os objetivos sejam exequíveis é importante que estes devam ser realistas, consistentes e quantificáveis (Kotler & Keller, 2006).

As estratégias de marketing são os métodos que capacitarão as empresas a atingir os objetivos de marketing. Para cada objetivo, são necessários desenvolver estratégias para cada elemento que compõe o marketing-mix. Após as estratégias estarem definidas é que se passa para os planos de ação. Só através do plano que é

possível executar as estratégias traçadas e consequentemente atingir os objetivos de marketing (Westood, 2002).

Quanto aos orçamentos, nesta etapa define-se os recursos exigidos para executar os planos, quais os custos e também os riscos financeiros envolvidos na concretização do mesmo (Westood, 2002). Também incluem as receitas, onde consta as previsões de vendas e as despesas que contêm os custos de marketing (Kotler & Keller, 2006).

Para finalizar e garantir que o plano está a ir de encontro com aquilo que foi traçado é efetuado controlo do mesmo. Aqui as metas e os orçamentos são especificados e detalhados para cada mês ou trimestre. Algumas empresas associam plano de contingência para descrevem que atitudes seguiriam em caso de eventos adversos específicos (Kotler & Keller, 2006).

Também é essencial monitorizar o progresso do plano e o sistema de controlo deve ser simples e fácil de aplicar (Westood, 2002). Para este autor, as empresas devem rever e atualizar o plano sempre que possível, uma vez, que as condições e as situações estão sempre a alterar-se e é fundamental que o plano seja revisto com alguma regularidade, no mínimo anualmente, de modo a que seja sempre ajustados os objetivos, a estratégia e a própria calendarização e os orçamentos estabelecidos inicialmente.

Tendo em conta que o plano de marketing é para ser aplicado numa organização sem fins lucrativos, importa salientar que a maioria dessas organizações não reconhecem a importância e potencialidade do marketing enquanto ferramenta de gestão, apesar da crescente necessidade de profissionalização das mesmas (Silva *et al.*, 2004).

2.6. Síntese da Revisão da Literatura

Com base na revisão de literatura efetuada foi possível apurar, que apesar de todas as mutações que o mercado tem sofrido, o conceito de marketing sempre acompanhou esta evolução. Sendo que, atualmente, a sua definição já é mais ampla.

Uma das grandes alterações foi o facto de ter-se explorado a aplicabilidade deste conceito as organizações não lucrativas Assim, estas poderiam competir e enfrentar as adversidades do mercado, uma vez que já existem ferramentas para compreender as necessidades do meio envolvente e do público-alvo.

Vários autores defendem que as organizações têm mais oportunidades de sobreviverem no mercado, quando apostam no plano de marketing. Sendo que existem vários modelos diferentes, mas que de certa forma acabaram por culminar num só objetivo, um documento que agrega o planeamento de marketing e com todas as diretrizes necessárias para cumprimento do objetivo proposto.

Desta forma, esta revisão servirá como base de fundamentação teórica para desenvolvimento deste projeto.

3. QUADRO DE REFERÊNCIA DO PROJETO

Pedhauzur e Schmelkin (1991, citado por Fortin, 1999) defendem que o quadro de referência é uma representação da explicação de uma teoria ou partes desta que podem ser examinadas numa investigação. Sendo que, o principal objetivo é a estruturação dos elementos de um estudo e fornecimento de um contexto que permita a interpretação dos resultados (Burns e Grove, 1993, citado por Fortin, 1999).

De acordo com Fortin (1999), para se realizar um quadro de referência é necessário, em primeiro lugar, definir os conceitos que estão a ser alvo de estudo e seguidamente apresenta-se a relação entre os mesmos. Esta relação pode ser ilustrada através de um diagrama.

Relativamente ao projeto em questão, verificou-se a necessidade de realização de um plano de marketing derivado a necessidade da Bué Fixe em estabelecer os seus objetivos estratégicos e definir estratégias para alcança-los. Posto isto, após apresentação de várias teorias sustentadas por diversos autores e uma reflexão profunda, decidiu-se utilizar o modelo do autor John Westood.

Considera-se que este modelo é adequado a organização em questão, visto ser o mais completo.

Assim sendo, o plano de marketing de Westood (2002) engloba o sumário; análise da situação (resultando na identificação das oportunidades e ameaças, bem os pontos fortes e fracos da organização); objetivos de marketing; estratégias de marketing; plano de ação e a sua respetiva calendarização; orçamentos; controlo e revisão; atualização do mesmo. Através da figura 2 é possível visualizar a ilustração do quadro de referência, que servirá de suporte para concretização do presente plano de marketing.

A recolha dos dados secundários, durante a revisão de literatura, servirão de suporte técnico e científico para este projeto.

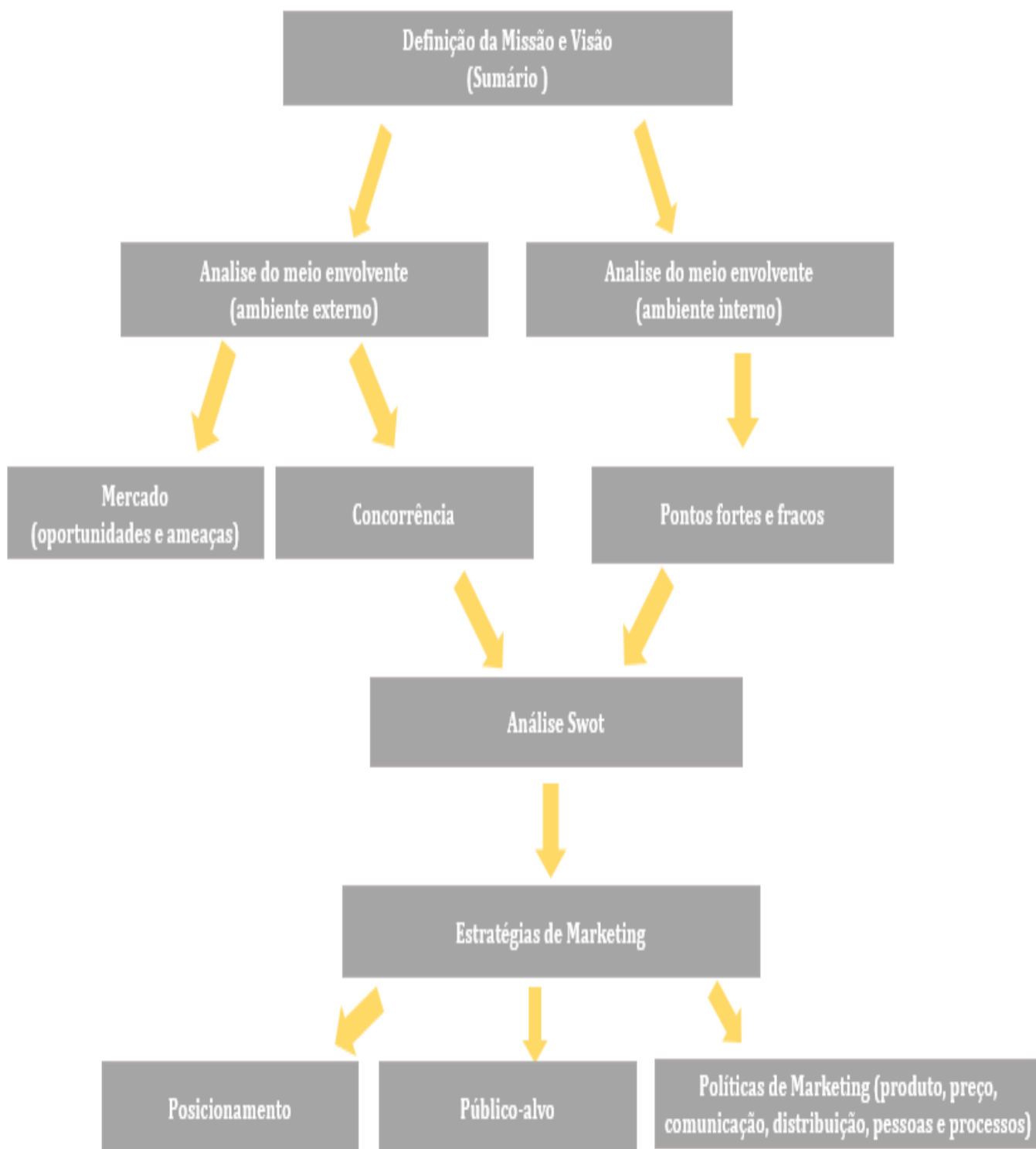


Figura 2- Quadro de referência do projeto

Fonte: Elaboração Própria

4. PLANO DE MARKETING

Concluída a revisão da literatura, segue-se então para o desenvolvimento do projeto.

Nesta etapa pretende-se efetuar uma análise ao meio envolvente, onde a Bué Fixe encontra-se inserida, assim como abordar todas as etapas que já foram referidas anteriormente. Sendo estas, essenciais para concretização do presente plano.

Deste modo, todas as informações resultantes desta análise terão influência na tomada de decisão, no que diz respeito as estratégias e planos de ação que serão desenvolvidos posteriormente.

4.1. Sumário Executivo

Num mercado, onde todas as empresas pretendem ter o seu lugar de destaque, faz com que a competitividade entre as mesmas seja cada vez maior e mais feroz. Assim, a aposta em ferramentas que sejam uma mais-valia torna o mercado mais atrativo.

Uma vez que as ONG passaram a compreender que o plano de marketing é essencial, como alavanca para o sucesso e a sua sobrevivência, estas decidiram apostar nesse instrumento para captar recursos, angariar fundos e aumentarem a sua notoriedade no mercado.

Assim, o plano de marketing deverá englobar o diagnóstico do meio envolvente, quer do ambiente externo como do interno, definição de objetivos e estratégias para alcança-los. Após estas estarem definidas, procede-se para a implementação das ações, a monitorização e avaliação das mesmas e caso seja necessário efetuar atualização e ajustes as metas estabelecidas.

4.2. Análise do ambiente externo

4.2.1. Análise de PEST

➤ Fatores Político-legais

Todos os setores são afetados direta ou indiretamente por questões de ordem política, que por sua vez é refletido através das normas legais que são impostas a cada setor.

A atividade do terceiro setor é legislada pelo Dec. Lei n.º 36-A/2011 de 9 de março, onde consta que não há nenhuma carga fiscal à qual a associação esteja sujeita. Uma vez que as ONGD enquadram-se neste setor é importante referir que estas deverão cumprir a Lei 66/98 de 14 de outubro, que regula o estatuto das organizações não governamentais de cooperação para o desenvolvimento.

Sendo que estas organizações operam com base no trabalho voluntário, importa compreender quais são dos direitos e deveres do mesmo. Para que estas não entrem em incumprimento na contratação de um voluntário, as ONG deverão cumprir a lei que estabelece as bases do enquadramento jurídico do voluntariado, em Portugal. Assim, a lei que regula o voluntariado é a Lei 71/98 de 3 de novembro, onde se refere que um dos direitos é “ter acesso a programas de formação inicial e contínua, tendo em vista o aperfeiçoamento do seu trabalho voluntário”.

Numa entrevista a revista visão (2016), o fundador da associação Conversa Amiga, Duarte Paiva, referiu que a formação que é apresentada na lei referida anteriormente “*é um dos pontos mais relevantes na legislação, uma vez que a formação é enormemente desconsiderada no exercício do voluntariado.*”

No que diz respeito aos apoios a estas organizações, o financiamento pode ser em forma de donativos ou de patrocínios conseguidos através de algumas fundações ou empresas, normalmente de carácter esporádico ou pontual.

No ano de 2016, verificou-se que o volume de financiamento, por parte do governo português aos projetos de ajuda ao desenvolvimento foi de 1,5 milhões de

euros e de acordo com as informações que foram constadas no orçamento de estado para o ano de 2017, definiram um valor de 1,7 milhões, o que apresenta um aumento de 13% face ao ano anterior. Também existem os investimentos provenientes da União Europeia tais como:

- Programa da UE para o Emprego e a Inovação Social (EaSI) que é um instrumento financeiro que visa proporcionar melhores empregos, sistema de proteção social e combater o isolamento e a pobreza na europa, assim moderniza as políticas sociais e emprego, incentiva a mobilidade profissional em toda U.E. e melhora o acesso ao microfinanciamento e o apoio ao empreendedorismo social. O orçamento total para este programa é de 919 milhões de euro para apoiar as atividades num período entre 2014-2020 e as ONG'S podem candidatar-se a esses fundos, sendo que Eixo Microfinanciamento e Empreendedorismo Social corresponde a 21 % do orçamento total (União Europeia, 2016);

- Fundo Social Europeu é o principal instrumento europeu para promover o emprego, ajudar as pessoas a conseguirem melhores empregos e garantir oportunidades de emprego mais justas para todos os cidadãos da União Europeia, (Eurocid, 2016). Estes programas são implementados através de projetos individuais geridos por organizações participantes que podem ser dos mais variados tipos, como administrações públicas, empresas, ONG e parceiros sociais ativos em matéria de emprego e de inclusão social, sendo que os interessados deverão contactar a autoridade de gestão do FSE no seu país ou região e no caso de Portugal é a Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (Eurocid, 2016).

Apesar de existir estes fundos e apoios públicos é fundamental que estas organizações não sejam dependentes destes comecem a procurar e investir em outros tipos de apoio, tais como apoios privados. Assim, serão apresentados alguns exemplos de programas que as ONG poderão investir:

- Programa EDP Solidária é um programa da EDP tem em vista apoiar projetos que promovam a melhoria da qualidade de vida de pessoas e comunidades em situação vulnerável ou em risco de exclusão social (Fundação EDP, 2017);

- O prémio Cooperação e Solidariedade- António Sérgio foi criado pela Cases em 2012, e destina-se a homenagear as pessoas singulares e coletivas que, em cada ano, mais se tenham distinguido no setor da Economia Social (Cases, 2017);
- O Prémio BPI Solidário tem como objetivo apoiar projetos que promovam a melhoria das condições de vida das pessoas, que se encontrem em situação de pobreza e exclusão social (BPI, 2017);
- Prémio Manuel António da Mota visa distinguir instituições, com sede em Portugal, que desenvolvam projetos em território nacional nos domínios do combate à pobreza e à exclusão social, em especial a pobreza infantil, dos jovens e das famílias, incluindo medidas nas áreas da educação e do emprego (Mota-engil, 2017);
- Prémio AGIR é dirigido a associações, empresas e organizações com fins não lucrativos, tendo como finalidade incentivar e apoiar iniciativas que deem resposta a problemas sociais (REN, 2017).

Todos estes apoios e fundos constituem uma oportunidade de mercado para estas organizações.

➤ Fator Económico

O poder de compra do consumidor é influenciado pela situação económica do país, no qual este se encontra inserido. Assim, é de extrema importância que os profissionais de marketing estejam atento a estas alterações, de forma adequar os seus produtos/serviços ao seu público-alvo.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) (2017), a capacidade de financiamento da economia portuguesa aumentou situando-se em 1,5% do PIB, no 4º trimestre de 2016, mais 0,3 pontos percentuais que no trimestre anterior (1,2%). Esta melhoria deveu-se ao aumento da poupança corrente da economia. Em contraposto, ainda segundo dados do INE, a capacidade de financiamento das famílias (que inclui as famílias e as instituições sem fim lucrativos ao serviço das famílias,

ISFLSF), atingiu 0,8% do PIB no 4 trimestre de 2016. O que representa uma diminuição face ao trimestre anterior que situava no 1,2% do PIB.

O Rendimento Nacional Bruto (RNB), no 4º trimestre de 2016 era 183 mil milhões de euros o que representa um aumento de 1,0% em relação o trimestre anterior (181 mil milhões de euros) (INE, 2017).

No que diz respeito ao rendimento e poupança dos particulares, os valores em 2016 atingiram 127 milhões de euros, o que representa um aumento em relação ao ano 2015, em que o valor situava-se em 123 milhões. Contudo, apesar do aumento do rendimento, a poupança dos particulares tem vindo a diminuir (Pordata, 2017) e isto é derivado ao facto da aceleração do consumo, ou seja, existem mais dinheiro na carteira, porém, tem-se gastado mais.

➤ **Fator Sociocultural**

Compreender a cultura de cada país antes de desenvolver um determinado produto/serviço ou ideia é essencial para o sucesso de qualquer organização, uma vez que a sociedade em que se vive determina a crença, os valores, preferências e gostos de cada consumidor.

Segundo dos dados do INE (2016), Portugal tem mais de 10 milhões de habitantes. Contudo, a situação demográfica continua caracterizar-se pelo decréscimo da população residente, apesar do aumento da natalidade e da imigração, e da quebra da emigração. O aumento da imigração, por um lado demonstra o respeito e tolerância com que os portugueses acolhem quem chega ao seu país e por outro enriquece e contribui para sua multiculturalidade, o que leva alteração de gostos, crenças e valores de ambas as partes.

Portugal é um país com inúmeras condições turísticas, onde cada zona tem os seus costumes e tradições, gastronomia típica, crenças e expressões. O gestor de marketing deverá analisar muito bem o mercado, de modo a ir de encontro com as expectativas de cada segmento pretendido.

Em termos de saúde, de acordo com o relatório “Infeção VIH Sida: Portugal em 2015”, realizado por INS, Dr. Ricardo Jorge, em 2015, foram diagnosticados 990 novos casos de infeção por VIH em Portugal, dos quais foram registados em indivíduos com idades superiores ou igual a 15 anos. Ainda referente ao mesmo relatório, verificou-se, durante o ano 2015, 238 novos casos de SIDA, em Portugal. Sendo que estes novos casos foram verificados em adultos com idades superiores a 15 anos. A área metropolitana de Lisboa foi onde se registou a taxa mais elevada de novos diagnósticos (486 casos) e no sentido inverso, tem-se a região Autónoma dos Açores (4 casos).

De acordo com o mesmo relatório, apesar do aumento do registo de novos casos, verificou-se desde 2008, uma descida consistente da taxa de novos diagnósticos. Contudo, Portugal continua a ter uma das mais elevadas taxas da União Europeia.

O diagnóstico da infeção está a ser efetuado mais cedo, o que de certa forma vem reforçar o trabalho das ONG na importância de realização de rastreio e sensibilização para esta doença.

Tendo em conta que a Bué Fixe tem como prioridade apoiar os jovens que enfrentam problemas como risco de infeção por IST/VIH/sida, desemprego, exclusão social, discriminação e grupos populacionais que vivem em condições de maior vulnerabilidade, verificou-se que a taxa de pessoas residentes em Portugal que estavam em risco de pobreza reduziu para 19,0%, em 2015, face aos 19,5% no ano 2014, (INE, 2015). A mesma situação ocorre com a taxa de desemprego, ou seja, a estimativa provisória da população desempregada em Portugal em março de 2017 foi de 504,00 mil pessoas, uma redução na taxa face ao mês de março do ano 2016 que abrangia 612,3 mil pessoas (tabela 2).

	Valores ajustados de sazonalidade					Valores não ajustados de sazonalidade				
	Mar 2016	Dez 2016	Jan 2017	Fev 2017	Mar 2017 (p)	Mar 2016	Dez 2016	Jan 2017	Fev 2017	Mar 2017 (p)
	Milhares de pessoas									
População desempregada (15 a 74 anos)	612,3	520,2	518,2	508,3	504,0	623,2	529,8	529,9	523,9	513,7
Homens (15 a 74 anos)	308,9	261,9	257,0	251,1	248,8	316,5	266,6	263,4	258,6	254,9
Mulheres (15 a 74 anos)	303,3	258,3	261,2	257,2	255,2	306,7	263,3	266,4	265,3	258,8
Jovens (15 a 24 anos)	114,7	95,6	93,0	89,0	85,0	114,7	98,6	95,4	91,6	85,1
Adultos (25 a 74 anos)	497,6	424,6	425,2	419,3	419,0	508,5	431,2	434,4	432,3	428,6
	%									
Taxa de desemprego (15 a 74 anos)	12,0	10,2	10,1	9,9	9,8	12,2	10,4	10,4	10,2	10,0
Homens (15 a 74 anos)	11,9	10,0	9,8	9,6	9,5	12,2	10,2	10,1	9,9	9,7
Mulheres (15 a 74 anos)	12,1	10,3	10,4	10,2	10,1	12,3	10,5	10,7	10,5	10,2
Jovens (15 a 24 anos)	31,1	26,1	25,4	24,4	23,3	31,6	27,1	26,1	25,1	23,5
Adultos (25 a 74 anos)	10,5	8,9	8,9	8,8	8,8	10,7	9,1	9,2	9,1	9,0

Tabela 2 – Taxa de desemprego em Portugal

Fonte: INE, 2017

Relativamente a mesma tabela, também conclui-se que a taxa de desemprego da população jovem tem vindo a diminuir. Apesar de o índice de risco de pobreza e desemprego terem diminuído, estes continuam a afetar de forma diferenciada diversos grupos populacionais, mas o risco de pobreza afeta 42,0% da população sem trabalho (INE, 2016). Dessa forma, esse indicador é importante, pois, permite compreender até que ponto as pessoas estão dispostas a contribuir, através de donativos para as associações sem fins lucrativos.

A taxa de adesão ao voluntariado é essencial para as ONG, pois, esta poderá constituir uma oportunidade de mercado ou ameaça. Os últimos dados existentes sobre o voluntariado em Portugal foi de um inquérito realizado em 2012, pelo INE. De acordo com esse inquérito, a taxa de voluntariado estimada para 2012 foi de 11,5%, isto é, cerca de 1 milhão e 40 mil indivíduos da população residente com 15 ou mais anos participou em, pelo menos, uma atividade formal e/ou informal de trabalho voluntário. Esta percentagem é baixa, o que acaba por refletir-se no número de pessoas interessadas em fazer voluntariado nessas organizações, tornando-se uma ameaça para as mesmas.

Em termos monetários, estima-se que as ações de voluntariado equivale cerca de 1% do PIB. De acordo com o mesmo inquérito, analisou-se que a participação no trabalho voluntário está associada ao nível de escolaridade, tendo-se observado que,

em 2012, a taxa de voluntariado foi de 21,3% para os indivíduos com ensino superior (gráfico 1).

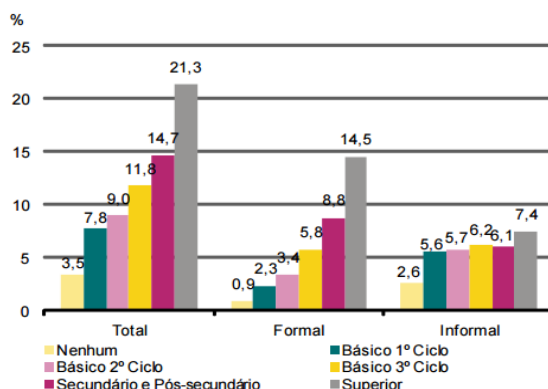


Gráfico 1- Taxa de Voluntariado em Portugal

Fonte: INE, 2012

O facto de os indivíduos que têm um grau superior apresentarem uma maior disposição para fazer voluntario, isto constitui uma oportunidade para qualquer ONG, pois, poderão recrutar voluntariados qualificados e especializados numa determinada área.

➤ **Fator TECNOLÓGICO**

A tecnologia tem vindo a evoluir exponencialmente em diversas áreas e chega a milhares de pessoas. Contudo, nos dias de hoje, esta mudança acontece muito mais rapidamente em relação há alguns anos. Um dos fatores que permite observar como a tecnologia tem influenciado a vida das populações é o número de assinantes de *internet*. No ano de 1997, existiam 88,670 indivíduos como assinantes do acesso à *internet*, contudo, no 2015 já haviam registados 3.012.970 pessoas (Pordata, 2017).

No que diz respeito as despesas em atividades de investigação e desenvolvimento (I&D), nos anos oitentas as despesas rondavam 32.627,4 milhares de euros a nível total, mas no ano 2015 esse valor andava por volta 2.289.142,6 milhões de euros. Para as instituições privadas sem fins lucrativos as despesas têm vindo

aumentar, mas em 2015 esse reduziu para 33.618,2 milhares de euros, face ao ano 2014 em que o valor rondava 38.424,8, (Pordata, 2017).

Este fator é essencial para as empresas, pois as alterações dos mercados é cada vez mais rápida e em curto espaço de tempo. E com base nisso, torna-se necessário que as empresas e as instituições sem fins lucrativos estejam um passo a frente sobre as tendências de mercado, tanto ao nível de tecnologia utilizada para o desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Nos dias que correm, a tecnologia é utilizada como meio para distribuir/promover produtos e serviços de uma forma criativa. Segundo os dados do INE (2016), em 2014 66% das empresas das empresas ligam-se à internet através de banda larga móvel e 39% das empresas com 10 ou mais pessoas utilizam as redes sociais como estratégia de ligação a clientes, fornecedores ou parceiros de negócios. A partir do gráfico (2) é possível verificar que o *facebook* e *linkedin* são as redes sociais mais utilizadas nas empresas com 10 e mais pessoas ao serviço de rede.

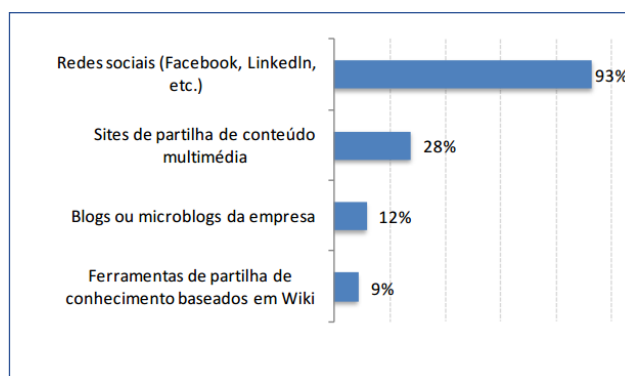


Gráfico 2 – Taxa de utilização das redes sociais nas empresas com 10 e mais pessoas ao serviço por tipo de rede, Portugal

Fonte: INE (2016)

O facto das redes sociais serem vistas como ferramentas estratégicas, no ano 2012, o *LinkedIn* lançou um programa, designado por Board Connect, especialmente dedicado as organizações sem fins lucrativos, tendo como finalidade ajudar os líderes destas mesmas instituições a identificarem mais facilmente as conexões com possíveis membros. Sendo uma ótima maneira dos profissionais utilizarem as suas capacidades e paixão para criarem impacto, refere Meg Garlinghouse, numa entrevista

à Forbes (2012). Contudo, este programa ainda só está orientado para os Estados Unidos da América (EUA).

As empresas, ao utilizarem cada vez mais as redes sociais como estratégia de comunicação com os clientes e não só, constitui uma oportunidade para as ONG divulgarem os seus trabalhos, criar uma relação de proximidade com o seu público-alvo, parceiros, levar as suas causas a um leque mais vasto de pessoas e terem acesso a boas prática e ideias que estão a ser praticadas noutras regiões ou países.

No caso da Bué Fixe, é essencial que a mesma aposte nas redes sociais uma vez que o seu *target* são os jovens e estes estão constantemente nas redes sociais.

4.2.2. Análise de mercado – Terceiro Setor em Portugal

O terceiro setor em Portugal é uma força económica e social significativa, pois, providencia suporte a alguns grupos mais frágeis ou em situação de risco. Porém, a perceção pública em Portugal é que este setor é "fraco", pelo menos quando Portugal é comparado a outros países da União Europeia e os dados apurados através do projeto the Portuguese nonprofit sector in comparative perspective (Universidade Católica Portuguesa/*Johns Hopkins University*, 2005) de certa forma corrobora com esta ideia, mas o terceiro setor constitui uma parte maior da economia em Portugal do que é amplamente.

De acordo com o mesmo estudo, o terceiro setor constitui um contributo notável para o rendimento e as despesas nacionais pois a partir de 2002 estas tinham gastos superiores a 5,4 bilhões de euros, o que equivale a um peso de 4,2% do PIB, representado de certa forma uma força económica significativa. Em termos de empregabilidade, este emprega cerca de 220 mil pessoas, incluindo os voluntários, tantos trabalhadores quanto Indústria do transporte (205 mil empregados). Estes valores são superiores aos da indústria de serviços públicos, que emprega 40 mil pessoas. A mão de obra voluntária representa 29% da força de trabalho existente nas

organizações do terceiro setor, o que é relativamente inferior face aos 37% nos países desenvolvidos.

De acordo com os dados mais recentes fornecidos pela Comissão Europeia (2012), em termos da dimensão do setor, Portugal conta com aproximadamente 50.000 mil entidades sem fins lucrativos, porém, o país com maior setor económico-social na Europa é o Reino Unido, com quase 900.000 mil organizações. Emprega 251 mil pessoas e o impacto da economia social no total do emprego é muito inferior ao da média europeia. Contudo, tem dado um contributo para economia nacional.

Em Portugal é na área social onde o voluntariado tem mais expressão e as associações e as fundações são a principal «família» da economia social.

As organizações portuguesas sem fins lucrativos depende sobretudo dos fundos públicos e das quotizações de sócios, o que demonstra que estas são muito dependentes dos apoios e deveriam ser mais orientadas para o mercado.

De acordo com o estudo Diagnóstico das ONG em Portugal (2015), foi possível apurar que em Portugal existem 17 012 ONG, sendo que a maioria destas concentram-se na região de Lisboa (4489). Como atividades principais, predominam as ONG que operam na área de serviços sociais (6377), cultura e artes (4258), educação e investigação (1543) e as ONG para o desenvolvimento.

Numa reflexão ao jornal Público, intitulado “ONG’s em Portugal, milhares invisíveis?”, escrita pela professora da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa no Porto, Raquel Campos Franco (2015) afirma que as ONG “ (...) *precisam de voluntários a vários níveis: na liderança e no exercício de funções de gestão a título de voluntariado de competências. Precisam de gestores profissionais: de recém-licenciados e de profissionais com experiência que queiram e possam optar por um emprego diferente onde o esforço diário é servir diretamente o interesse público. Precisam do reforço de competências ao nível da gestão estratégica, do marketing e da angariação de fundos, da gestão da qualidade, entre várias outras. Iniciaram já caminho nestas áreas, algumas têm desempenhos notáveis, mas é preciso ir mais longe e mais depressa.*”

Assim, o estudo sobre Diagnóstico das ONG em Portugal (2015) veio reforçar que as ONG têm investido de forma crescente na implementação de atividades de marketing e no planeamento estratégico.

4.2.3. Concorrentes

Tendo em conta que o objetivo último da Bué Fixe é promover causas sociais, torna-se difícil identificar os seus concorrentes. Sendo que esta é uma ONGD, as outras organizações existentes no mercado acabam por ser, muitas vezes, parceiras no que toca o desenvolvimento de atividades e ações de sensibilização ou mesmo realização de formações.

Porém, apesar de parcerias efetuadas em momentos específicos, torna-se essencial distinguir que estas acabam de certa forma por serem concorrentes, pois, prestam serviços idênticos e também concorrem para os mesmos fundos de financiamento.

Nesse sentido, identificou-se as seguintes organizações como concorrentes da Bué Fixe

➤ GAT



O Grupo de Ativistas em Tratamentos (GAT) é uma estrutura de adesão individual e cooperação entre pessoas de diferentes comunidades e de diferentes organizações, afetadas pelo VIH. Esta foi fundada em 2001 e é uma organização não governamental, sem fins lucrativos registada como uma IPSS, que aquando a sua fundação era conhecida como Grupo Português de Ativistas sobre Tratamentos – Pedro Santos.

O GAT tem como missão advogar mudanças legais e políticas que afetem positivamente a saúde, direitos e qualidade de vidas das pessoas que vivem com VIH ou em risco de o adquirirem. A mesma considera que, sem diagnóstico precoce, acesso universal aos tratamentos e cuidados de saúde, programas de adesão e retenção nos mesmos, não pode haver controlo da incidência da pandemia.

Esta organização tem como principais áreas de intervenção trabalhar em rede e colaborar com organizações que operem nas seguintes áreas: infeção VIH e doenças frequentemente associadas às pessoas com VIH, tais como hepatites e tuberculose; uso de substâncias ilegais, redução de riscos e reforma das políticas de drogas; direitos legais, humanos e de saúde de populações vulneráveis à infeção pelo VIH, como migrantes, minorias étnicas, homens que têm sexo com homens, trabalhadores do sexo e presos; direitos humanos.

- **GAT e os seus fatores diferenciadores**

O GAT é uma organização com mais de 17 anos de existência no mercado, já conta com uma posição consolidada e muita credibilidade. Esta ainda conta com o apoio da Câmara Municipal de Lisboa, Direção-geral da Saúde (Programa Nacional para a Infeção VIH/SIDA), Fundação Calouste Gulbenkian e entre os outros.

A instituição realiza diversos eventos, tais como Conferências onde abordam diversos temas; Dia Internacional do Preservativo; Semana Europeia do Teste.

➤ **Ser +**



A Associação Portuguesa para Prevenção e Desafio à Sida (Ser+) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) e tem como missão promover respostas integradas que envolvam e capacitem as populações mais vulneráveis à infeção, em conjunto com todas as partes interessadas, nomeadamente, com as pessoas

que vivem com o VIH e tendo em conta as orientações nacionais e internacionais. Esta associação foi fundada em 1997 e é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos

A Ser+ desenvolve diversas atividades tais com, Apoio Social (Apoio Domiciliário, Programa Alimentar e Apoio Jurídico), Apoio Psicológico (Aconselhamento, Psicoterapia, Grupo Auto Ajuda e Terapia Familiar), Apoio na Redução de Riscos e Minimização de Danos (Programa de Troca de Seringa e Preservativos); Apoio na Redução do nº de Casos de Discriminação (Linha de apoio Jurídico, Formações, Centro de Documentação e Informação); Programa Educacionais (VIH e Corpo, e Literacia em Tratamento); Apoio à Evidência Científica e Campanha (Se eu fosse seropositivo, Só precisamos saber ouvir).

➤ **Raízes**



A Raízes-Associação de Apoio à Criança e ao Jovem (AACJ) é uma organização sem fins lucrativos, com o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS). Foi formalmente constituída em 2004 por um conjunto de profissionais com distintas experiências de trabalho na área da intervenção social e comunitária e que identificou a necessidade premente de criar estruturas de apoio e acompanhamento para crianças e jovens em ambientes e situações de grande risco e vulnerabilidade.

Esta associação iniciou a sua atividade com a criação de núcleos locais de intervenção direcionados para a população juvenil residente em territórios marcados por elevados níveis de pobreza e exclusão social. Porém, em 2009 alargou o seu público-alvo para outros grupos vulneráveis, tais como desempregados de longa duração, crianças e jovens, idosos, mulheres e nesse âmbito criou iniciativas

comunitárias de combate ao isolamento do idoso, ministrou diversas ações formativas para adultos e criou Gabinetes de Empregabilidade.

Atualmente, a Raízes-AACJ intervém junto de mais de 1000 crianças e jovens, residentes em zonas críticas dos concelhos de Lisboa e Amadora.

Entre o ano 2005 à 2015, esta organização concretizou mais de onze projetos, sendo que esta realizou um maior número de projeto entre o ano 2013 à 2015.

4.2.4. Síntese das ameaças e das oportunidades

A análise do ambiente externo, através da *pest*, do setor de negócio e dos concorrentes serviu de suporte para a identificação das oportunidades e das ameaças, que influenciarão de forma positiva ou negativa a organização que é alvo de estudo.

Estas informações serão relevantes para a tomada decisão, principalmente ao nível de estratégias a serem implementadas pela organização.

Na tabela 3, encontram-se enumeradas as respetivas oportunidades e ameaças detetadas, resultante da análise anterior, e o seu respetivo impacto na Bué Fixe.

	Impacto na Organização
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior concorrência entre as ONG no acesso aos fundos; - Concorrência estrangeira, uma vez que a Bué fixe desenvolve/participa em projetos no estrangeiro; - Fraca percentagem de população que realiza voluntariado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior competitividade no acesso aos fundos exigirá a empresa reforço ao nível da gestão estratégica e do marketing; - Maior esforço no processo de angariação de membros, o que fará com que associação se diferencie na forma como apresente as suas promoções.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fundos europeus disponíveis para as áreas da inovação e do empreendedorismo social (EaSI e FSE); - Aumento da sensibilidade da sociedade para os problemas sociais; - O avanço das tecnologias de comunicação permite o acesso a boas práticas e novas ideias que estejam a ser implementadas em outros países; - As empresas utilizam cada vez mais as redes sociais como estratégia de comunicação com os clientes; - As ONG têm investido de forma crescente na implementação de atividades de marketing; - Diminuição da taxa de desemprego; 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade para desenvolver novos projetos ou melhorar e estender as atividades existentes; - Apesar da percentagem de indivíduos que realizam voluntariado ser reduzida, a Bué fixe não terá dificuldades em sensibilizar as pessoas para as suas causas, só deverá encontrar uma forma criativa e apelativa, que chegue o emocional dos mesmos; - As redes sociais permitirão um estreitamento de laços entre os clientes e a instituição, humanizando assim a relação entre ambos; - Implicações positivas na contribuição dos doadores a Bué Fixe

Tabela 3- Síntese das ameaças e oportunidades

4.3. Análise do ambiente interno - Diagnóstico da organização

4.3.1. Enquadramento da Bué Fixe

A Bué Fixe é uma associação juvenil sem fins lucrativos, com o estatuto de uma Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD) e encontra-se, atualmente, sediada no município de Amadora, distrito de Lisboa.

Fundada em setembro de 2003 em São Tomé e Príncipe como uma revista, por um grupo de jovens são-tomenses, destacando-se o ativista e empreendedor social Dynka Amorim, com objetivo de informar e educar os jovens sobre as IST/VIH/Sida. Porém, esta só é formalizada juridicamente como Associação Juvenil no dia 13 de agosto de 2010.

Esta tem como prioridade, apoiar jovens que enfrentam problemas como desemprego, exclusão social, discriminação, risco de infeção por IST/VIH/ sida, entre outros, que atingem particularmente grupos populacionais mais jovens e que vivem em condições de maior vulnerabilidade.

A Bué Fixe promove:

- Divulgação de serviços de informação, aconselhamento e oportunidades para jovens na área de emprego, estágios, eventos, voluntariado, formação para programas de mobilidade, entre outros;
- Produção de conteúdos para vídeos, programas radiofónicos, publicações impressas e eletrónicas dirigidas aos jovens como modo de promover o seu processo de formação e integração social.

Com intuito de levar avante este projeto, a Bué Fixe realiza as suas atividades sociais em parceria com outras entidades tais como a Associação Cidadãos do Mundo, MTV-Portugal, Rede Internet Segura, Plano Nacional da Ética no Desporto, Departamento de Informação, Comunicação e Relações Internacionais do Instituto Português do Desporto e Juventude, Associação de Estudantes da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, entre outros parceiros.

No que respeita a parcerias e filiações (ver anexo 1), foi possível apurar que a organização tem 58 parceiros locais/nacionais, 10 parceiros media 13 parceiros internacionais, 9 filiações e 10 parceiros estratégicos.

➤ Prémios e distinções

Ao longo dos seus 13 anos de existência, a Bué Fixe **conta com diversas premiações e distinções**, o que de certa forma contribui para o aumento da credibilidade da associação. O seguinte cronograma aparenta as principais distinções da associação nesse espaço de tempo.



- Prémio europeu “Jovem Empreendedor Social Aids & Mobility” ao presidente da Bué Fixe, Dynka Amorim.



- Atribuição da distinção MTV Linked pela solidariedade concedida pela iniciativa “MTV Linked pelo Talento”, MTV Portugal.



- Nomeação para o prémio internacional “Global Júnior Challenge”, na categoria de “uso de novas tecnologias de informação e comunicação para a inclusão de imigrantes e refugiados”, pela Fundação italiana Mondo Digitale.Talento”, MTV Portugal.



- Projeto da Associação Bué Fixe distinguido no Relatório da Juventude da ONU.



- Finalista do Prémio Voluntariado Jovem Montepio

Estes prémios/distinções são essenciais, demonstrando que o trabalho da Bué fixe tem relevância e tem impacto para sociedade.

➤ **Visão**

O bem-estar social inclusivo dos jovens com origens nos países africanos que falam português e que vivem, em Portugal, em condições de maior vulnerabilidade.

➤ **Missão**

Dinamizar e realizar programas de cariz social com/para esta população particular de jovens através do desenvolvimento de ações capazes de garantir participação ativa e crítica dos jovens em todas as instâncias responsáveis pela definição das políticas ou iniciativas que direta, ou indiretamente, os afetam.

➤ **Valores**

A Bué Fixe desenvolve o seu trabalho assentado no **respeito** mútuo, na dignidade humana, na responsabilidade e transparência na execução das tarefas: na **diversidade**, através da promoção e intercâmbio entre diferentes culturas e religiões e valorizando a identidade de cada povo; e na **solidariedade** pois é prática diária de apoio aos jovens que vivem em condições de maior vulnerabilidade.

4.3.2. Organograma Bué Fixe

A associação é constituída por três Órgãos Sociais cujo mandato dos titulares é de dois anos. Assim tem-se:

- Assembleia Geral: que é constituída por todos os associados no pleno gozo dos seus direitos. A mesa da assembleia geral é composta por três associados, um presidente e dois secretários, competindo-lhes dirigir as reuniões da assembleia e lavrar as respetivas atas;
- Direção: eleita em assembleia geral e composta por três associados;
- Conselho fiscal: também eleito em assembleia geral e composta por três associados;

Para além dos três órgãos sociais, a Bué fixe apresenta outros departamentos, que neste momento ainda encontra-se em desenvolvimento.

Através do organograma seguinte é possível visualizar o panorama geral da estrutura da Bué Fixe (gráfico 3).



Gráfico 3 - Organograma funcional da Bué Fixe

Fonte: Bué Fixe (2017)

4.3.3. Gestão e Processo de trabalho

Ao longo dos anos, a organização tem vindo adaptar-se as transformações do mercado, através do estabelecimento de metas concretas. Estas metas permitiram a sobrevivência da organização, uma vez que existe um aumento de concorrência de ONG e no acesso aos fundos, acabando por ser uma ameaça para a presente instituição.

Nesse âmbito, torna-se essencial que haja uma gestão do processo de trabalho, de forma garantir o crescimento da organização de forma consistente.

Posto isto, em 2015, a Bué fixe decidiu criar departamentos específicos para dar respostas de forma eficaz as suas necessidades e do seu público-alvo. Assim, tem-se então os seguintes departamentos:

➤ **Departamento de Recursos Humanos**

Criado em 2014 com o objetivo de melhorar o processo de recrutamento da Bué Fixe. Nesse sentido, foi criado e implementado o programa de estágio/voluntariado e em parceria com a direção, foi desenvolvida a bolsa de voluntariado, que consiste na receção de voluntários, de diversos países, para a colaboração nas atividades da organização.

Atualmente, a Bué Fixe já teve a colaboração de cerca de 30 voluntários de diversas áreas.

Em 2015, conseguiu-se eleger, pela primeira vez, o membro do ano, uma iniciativa que tem por objetivo reconhecer o trabalho dos sócios que mais se destacaram e empenharam ao longo desse período.

➤ **Departamento de Comunicação e Marketing**

A Bué Fixe decidiu investir neste departamento em 2014/2015, com o objetivo melhorar e potenciar o crescimento da mesma. Nessa altura, verificou-se a necessidade de estudar o mercado e o público-alvo, de forma a adequar os serviços aos mesmos e rentabilizar os recursos da organização. Melhorar e aumentar a sua notoriedade, angariar novos membros/fundos e criar parcerias estratégicas passaram a ser o principal foco desta instituição.

Esta organização apercebeu-se que era necessário mensurar o impacto social do seu trabalho, para apresentar aos parceiros e futuros financiadores. Assim, o departamento do marketing tornou-se indispensável, pois, permitirá que empresa obtenha o seu lugar de destaque no mercado.

Este departamento ficou marcado pela realização do estudo de mercado sobre a notoriedade da Bué Fixe. Sendo que este foi o primeiro estudo realizado pela organização conclui-se que o estudo foi limitado, derivado ao número de amostras (apenas 136) e futuramente (tendo em conta os recursos disponíveis e qualificados) poder-se-á efetuar um novo estudo, mas com maior representatividade.

Produzem documentos promocionais, nomeadamente, folhetos, cartazes, *roll up* e *banners*, gestão das redes sociais e de contactos.

Neste momento, este departamento encontra-se estagnado derivado a disponibilidade dos voluntários e os poucos recursos qualificados

➤ Departamento de Angariação de Fundos e Parcerias

O primeiro plano de angariação de fundos da Bué Fixe foi criado por um período de três anos, com apoio da Associação Nova Social Consulting, com o objetivo de mobilizar recursos humanos, técnicos, logísticos e financeiros para implementação de mais projetos da Bué Fixe. Ainda sobre as parcerias, foram criadas e fortalecidas as já existentes com instituições públicas, privadas, nacionais e internacionais, como foi referido anteriormente.

Inicialmente, a associação tinha elementos responsáveis por cada departamento, mas derivado a falta de recursos humanos e financeiros não foi possível continuar com base nesta lógica.

Assim sendo, para minimizar esta situação a presidente da associação Naguesda Gomes indica que “*normalmente tentamos, em conjunto, trabalhar em cada departamento e ultimamente estamos a trabalhar mais no departamento de recursos humanos e angariação de fundos (neste departamento contamos com o apoio da vice presidente que é especialista na área), mas o departamento de marketing esta um pouco estagnado*”

4.3.4. Recursos da Bué Fixe

Análise aos recursos da associação é essencial, pois toda a estratégia será com base nos recursos da mesma.

➤ Recursos Humanos

Até ao momento, a Bué Fixe conta com 60 membros, um aumento em relação ao ano 2015, que tinha um total de 38 membros. Contudo, apesar do aumento do número de membros foi possível constatar, junto da organização, que continua a verificar-se pouca participação ativa nas iniciativas e esta falta de interesse dos voluntários em participar nas atividades, constituindo assim um ponto fraco pois a associação ainda não conseguiu cativar os associados para participarem nas diversas atividades e projetos desenvolvidos para Bué Fixe.

➤ Recursos materiais e Financeiros

A Bué Fixe tem uma sede, o que facilita a realizações de reuniões. Também tem um computador, um telemóvel, máquina fotográfica, um retroprojektor, roll up e máquina de filmar.

Constituem receitas da associação a jóia inicial paga pelos membros sócios, o produto das quotizações fixadas pela assembleia geral, que atualmente, ainda se encontram a refletir sobre o valor da mesma. Porém, a proposta é de dez euros para os membros mais antigos e aos que participam mais nas atividades da associação.

A associação conta com o apoio anual da junta de freguesia de Falagueira/Venda nova, apoio anual da Fundação Portugal/África, Fundação Montepio e alguns projetos particulares.

4.3.5. Marketing Mix da Bué Fixe

➤ Produto/Serviço

Atualmente, os produtos/serviços que a Bué fixe oferece são:

Gabinete Comunitário:- espaço onde se presta apoio social às populações mais vulneráveis do bairro Quinta da Laje, localizado no município de Amadora. Entre as

ações desenvolvidas constam os apoios na distribuição de roupas, géneros alimentares, oferta de rastreios de saúde, visitas domiciliárias e atendimentos personalizados aos jovens e famílias.

Oportunidades Bué Fixe: este programa tem como objetivo divulgar, na página de *Facebook* da associação e locais de concentração dos jovens, oportunidades para jovens em diversas áreas, nomeadamente, formações, estágios profissionais, emprego, intercâmbios, conferências, seminários

No ano 2015, foram Divulgamos quarenta oportunidades nas redes sociais e locais de concentração de jovens,

A Bué Fixe pretende que essas oportunidades sejam divulgadas de forma dinâmica e atrativa, com o intuito de cativar atenção e interesse do público.

Revista Bué Fixe: tem como objetivo informar/sensibilizar o público-alvo sobre a temática do IST/VIH/Sida, através de adoção de comportamentos saudáveis e consequentemente minimizar o risco de infeções. Por outro lado, também é abordado temas atuais e de interesse juvenil tais como música, desporto, tecnologia, voluntariado, empreendedorismo e associativismo.

A revista é digital, bimestral e de distribuição gratuita e o desafio passa por modernizar cada vez mais revista, através de um *design* mais atrativo e descontraído (verificar anexo 2 exemplares da revista).

Serviço SMS: este serviço foi criado com a finalidade de informar e educar os jovens sobre a prevenção das IST/VIH/sida e gravidez na adolescência. Semanalmente é selecionada previamente uma mensagem que depois é enviada para uma rede de contacto da Bué Fixe e dos voluntários.

Formações/Oficina: tem como objetivo a realização de oficinas com temas específicos para todos os voluntários, garantido assim que estejam sempre atualizados sobre os diversos assuntos abordados pela associação, assim como para o público. São sempre formações com uma componente teórico-prática.

Serviço de ações de sensibilização: a Bué Fixe implementou esta atividade para poder ter um contacto mais direto com o seu público-alvo. Assim sendo,

sensibilizar os jovens, e não só, para a temática em questão, através de ações em escolas, estações de comboio e locais de grande afluência pública são estratégias para difundir a informação de um modo mais rápido e interativo. Estas ações são realizadas muitas vezes de acordo com datas importantes, como no dia dos namorados e no dia mundial da luta contra a Sida.

➤ **Preço**

Os serviços prestados pela Bué Fixe não tem custos inerentes para o seu público-alvo, pois, todos os serviços são essencialmente para jovens em condições mais vulneráveis, tentando recorrer sempre que possível aos patrocínios e parcerias.

Em relação aos voluntários, o preço associado é apenas a quota anual, o tempo e compromisso para garantir que toda atividade/ação realizada seja concretizada conforme planeada.

A estratégia da Bué fixe passará por esta política, a menos que quando justificado, seja cobrado algum valor simbólico, principalmente, nos eventos.

Em termos de *merchandising*, sempre que possível a Bué fixe vende alguns materiais nas suas ações de sensibilização ou em eventos. Assim, a mesma angaria algum fundo com vendas das t-shirts (6,00 €) e os dos sacos (5,00€) (ver anexo 3). Uma iniciativa que a organização deverá continuar a investir.

➤ **Comunicação**

A comunicação da marca é um ponto em que a Bué fixe tem vindo trabalhar e muito nos últimos anos e isso tem refletido na imagem da associação (ver anexo 6 evolução do logotipo da associação).

Com um público-alvo tão jovem é importante que as mensagens transmitidas contenham uma linguagem simples, clara e objetiva. Toda a comunicação tem de ser muito criativa e dinâmica para captar atenção deste público que é tão imprevisível, l em termos de preferências.

A Bué Fixe utiliza muito as redes sociais, como meio de comunicação, principalmente o *facebook*, *instagram*, *youtube*. O *website* é o local onde se agrega uma maior concentração de informação sobre a organização.

Aposta ainda em *flayres*, *merchandising*, folhetos informativos e continua apostar no contacto direto e divulgação nos meios sociais (RTP AFRICA, TV da amadora, *website* da MTV Portugal).

➤ **Distribuição**

Desde o início da sua atividade, a Bué Fixe sempre utilizou muito o contacto direto/venda direta, uma vez que, as ações de sensibilização são realizadas em locais estratégicos tais como escolas, bairros e estações de comboios.

Atualmente, os canais de distribuição da Bué Fixe passam essencialmente pelos *canais online*, tais com o *facebook*, *email*, *youtube* (*Bué Fixe Tv*), *website* e o *instagram*. A aposta nestes canais derivou-se do facto do público-alvo ser jovem, custos associados e pela abrangência dos mesmos.

As formações/oficinas são realizadas de forma presencial e normalmente são na sede da associação.

A Bué Fixe também investe na distribuição de conteúdos através da rubrica “Bué Fixe”, no programa “Bem-vindos” da RTP África, e já conta com cerca de sete edições realizadas sobre as atividades desenvolvidas pela Bué Fixe.

➤ **Pessoas**

As pessoas constituem um dos elementos chave no sucesso de prestação de um serviço. Sendo que são todos aqueles que integram a empresa e participam nas suas operações, a Bué Fixe tem colaboradores, que na sua maioria, são licenciados e de diversas origens. A organização considera que o multiculturalismo é fundamental, visto o seu público-alvo ser tão diverso e o seu interesse em promover a diversidade.

Para garantir o funcionamento pleno da associação, tem-se então a presidente, vice-presidente da associação, a editora-chefe da revista, presidente da mesa da

assembleia alguns voluntários. Contudo, é notório o déficit de recursos humanos que se envolvem nas atividades.

Para assegurar que as ações levadas a cabo pela associação tenham o resultado pretendido, esta apostam em formações para os seus colaboradores, apesar da falta de interesse dos mesmos. Porém, a Bué Fixe tem 60 membros registados na sua base de dado.

➤ **Processo**

Embora já se tenha conhecimento dos serviços prestados é sempre um processo moroso a implementação dos mesmos. Para o serviço chegar até ao cliente ou vice-versa, será necessário programar a prestação dos mesmo, definir o respetivo responsável (sendo o serviço a base de voluntariado é complicado manter sempre a mesma pessoa), estabelecer parcerias, caso seja preciso. Após a realização da mesma é fundamental efetuar um balanço da mesma.

➤ **Evidências Físicas**

Todo o suporte físico que possa demonstrar a tangibilidade de um serviço e tornar o mesmo mais credível é crucial para a experiência do cliente, sobre um determinado serviço. Por exemplo, o espaço da empresa, bem como as pessoas que prestação o serviço ou os materiais complementares para execução do mesmo, permitirá aos consumidores associarem o serviço a algo.

A Bué Fixe tem um espaço físico, um escritório médio, onde tem exposto todo o material desenvolvido ao longo dos anos, tem um *roll up* a entrada. Um espaço agradável, onde se pode encontrar colaboradores bem-dispostos e disponíveis para ajudar.

Constitui ainda evidencia física o logótipo da Bué Fixe, o que de certa forma permite as pessoas associarem os serviços a um símbolo, uma marca, desenvolvendo assim sentimentos de afinidade ou não, conforme as circunstâncias.

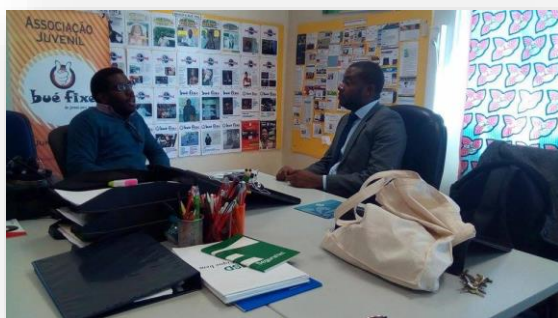


Figura 3- Sede da Bué e o logótipo, atual, da mesma

Fonte: www.facebook.com/AssociacaoBUEFIXE (2017)

4.3.6. Bué Fixe versus Concorrentes

A partir da tabela 4 é possível observar a comparação entre a Bué Fixe e os seus concorrentes. Esta tabela serve para compreender como é que esta organização se encontra no mercado, tendo em conta alguns pontos importantes, face as outras organizações.

O que permite apurar que a Bué Fixe, de certa forma, está bem enquadrada no mercado, apesar de todas as dificuldades.

	Bué Fixe	Gat	Ser +	Raízes - AACJ
Parceiros	Um total de 100 parceiros (nacionais e internacionais)	Contava com 15 parceiras até 2015	Sem informação disponível	Tem 36 parceiros, mas só a nível nacional
Anos de existência	13 anos de existência no mercado	Mais de 17 anos	Já conta com 20 anos	13 anos de história e partilhas
Apoios financeiros	- Apoios públicos e privados - Projetos próprios	- Fundos públicos e privados; - Projetos próprios	Sem informação disponível	- Conta com apoios de instituições públicas e privadas - Projetos próprios

Projetos	- Conta com 10 projetos realizados, sendo que apenas 4 encontram-se a decorrer até a data	- Até ao momento, conta com 10 projetos em curso	- Sem informação disponível	- Mais de 11 projetos realizados, mas só 4 projetos é que se encontram a decorrer.
Redes Sociais	Facebook-3625 Mil gostos Youtube- 48 subscrições Instagram- 460 seguidores	Facebook – 3852 Mil gostos e 3743 seguidores Twitter – 347 seguidores	Facebook – 2116 Mil gostos e 2083 seguidores	Facebook – 2344 Mil gostos e 2319 seguidores
Newsletter	Não	Sim	Não	Não

Tabela 4- Comparação da Bué versus os seus concorrentes

4.3.7. Análise SWOT Cruzada

Esta análise visa demonstrar de forma pormenorizada e esquematizada todos os temas mencionados em capítulos anteriores.

Em primeiro lugar serão apresentadas em formato de listas os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças; após isso será efetuado o cruzamento dos pontos, isto é, os pontos fortes e as oportunidades de mercado permitirá desenvolver possíveis ações que fortalecer a Bué Fixe; os pontos fortes e ameaças permitirão criar ações que aproveitam os pontos fortes para eliminar ou evitar as ameaças do mercado; cruzando os pontos fracos com as oportunidades conseguirá melhorar as fraquezas da empresa e consequentemente transforma-las em pontos fortes; o cruzamento dos pontos fracos com as ameaças terá como principal objetivo diminuir o impacto dos pontos fracos (verificar a tabela 5).

	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> - Fundos europeus disponíveis para as áreas da inovação e do empreendedorismo social (EaSI e FSE); - Fundos privados (prémio BPI Solidário, Prémio Manuel António da Mota) - Aumento da sensibilidade da sociedade para os problemas sociais; - O avanço de tecnologias de comunicação permite o acesso a boas práticas e novas ideias que estejam a ser implementadas em outros países; - As empresas utilizam cada vez mais as redes sociais como estratégia de comunicação com os clientes. - Indivíduos com grau académico superior apresentam uma maior disponibilidade para realizarem voluntariado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior concorrência entre as ONG no acesso aos fundos; - Concorrência estrangeira, uma vez que a Bué fixe desenvolve/participa em projetos no estrangeiro; - Fraca percentagem de população que realiza voluntariado; - Dificuldades de financiamento
Pontos Fortes		
<ul style="list-style-type: none"> - Instalações próprias; - A associação tem vários reconhecimentos a nível nacional e internacional; - Redes sociais sempre em constante atualização; - Boa rede de parceiros internacionais - Desenvolvimento de departamentos específicos para responder mais facilmente problemas de uma área em questão; - Programa estágios da Bué Fixe - A Bué fixe é reconhecida pelo seu público-alvo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a notoriedade da associação fora do seu público-alvo; - Reestruturar o conteúdo das redes sociais; - Melhorar e potenciar os diversos departamentos criados; 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a participação dos jovens a realizar voluntariado - Open Day na sede da Bué Fixe - Investir em angariação de fundos próprios
Pontos fracos		
<ul style="list-style-type: none"> - Poucos recursos financeiros e humanos; - Sobrecarga de trabalho - Processos de recrutamento ainda pouco estruturados; - Reduzida diversidade de fontes de financiamento; - Não tem viatura própria; - Poucos voluntários especializados em áreas estratégicas - Fraca participação dos membros nas iniciativas desenvolvidas pela associação - Sem estratégias de marketing bem definidas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar ações de promoção para angariação de novos membros junto das faculdades; - Realizar formação nas seguintes áreas: elaboração de candidaturas a projetos financiados por fundos públicos e privados - Reformular a estratégia de envolvimento dos membros nas atividades pois as pessoas têm de facto interesse em ajudar 	<ul style="list-style-type: none"> - Investir no departamento de Marketing com maior ênfase; - Realizar um guião sobre o perfil do colaborador Bué Fixe para ajudar no processo de recrutamento e selecionar membros competentes para cada área e reduzir a sobrecarga de trabalho e combater concorrência - Criar o Manual de responsabilidade do Voluntário Bué Fixe

Tabela 5- *Swot* Cruzada

4.4. Objetivos de Marketing/Metas

A análise situacional, efetuada anteriormente, que culminou na swot cruzada, permitiu concluir que os principais focos da Bué Fixe deverão ser assegurar o bom funcionamento da associação e o seu crescimento, garantir a contínua aposta no crescimento do departamento de Marketing, apostar em parcerias estratégicas e reforçar a sua imagem no mercado.

Assim, tendo em conta os recursos da associação, os objetivos estratégicos definidos para um ano (julho de 2017 a julho de 2017) são:

- Garantir o funcionamento pleno da organização e a sua permanência/crescimento no mercado;
- Recrutar dois voluntários e um estagiário (programa de estágio da Bué fixe) para o departamento de Marketing para alavancar o mesmo;
- Desenvolver pelo menos uma parceria estratégica com uma agência de comunicação e marketing;
- Aumentar o número de membros inscritos de 60 para 66;
- Reforçar comunicação externa da Bué Fixe/ Aumentar a notoriedade da associação fora do seu público-alvo;
- Reformular a estratégia de envolvimento/participação ativa dos membros nas atividades da associação;
- Apostar no marketing digital:
 - Reestruturar e organizar as plataformas digitais
 - Aumentar o número de gostos de 3625 para 3900 no *facebook*; número de subscrições de 48 para 80 no canal de *youtube* e o número de seguidores no *instagram* de 460 para 600;
- Reforçar a comunicação junto das parceiros á existente;

4.5. Estratégia de Marketing

Uma vez definidos os objetivos, nesta etapa, serão apresentadas as principais estratégias que permitirão alcançar os objetivos definidos anteriormente.

4.5.1. Segmentação

O motivo de existência da Bué Fixe foram o seu público-alvo e como já foi referido na análise da instituição, o aumento considerável da taxa de infeção pelo VIH/sida em São Tomé fez com que houvesse uma resposta para contornar esta situação. Assim sendo, esta passaria pelo envolvimento ativo da população e, em especial dos jovens, pois, era nesta faixa etária que incidia o aumento de casos de infeção.

Deste modo, a segmentação de mercado levada a cabo pela Bué Fixe será com base na segmentação demográfica, geográfica e comportamental.

No caso da segmentação demográfica, a associação pretende atingir homens e mulheres, com idades compreendidas entre os 14-30 anos. Principalmente, jovens que estão propenso em ter comportamento de risco, tais como os que enfrentam problemas como exclusão social, desemprego, discriminação, risco de infeção por IST/VIH/ sida e pessoas que vivem em condições de maior vulnerabilidade (segmentação comportamental).

Em termos de segmentação geográfica, a Bué Fixe tem um maior foco com os jovens residentes na zona de amadora, principalmente o Bairro Quinta da Lage, e como esta encontra-se sedada na Amadora, os jovens desta área acabam por ser maior atenção da organização. Contudo, associação não se limita apenas a esta área, tanto que já realizou um projeto social na Ilha do Príncipe, São Tomé e Príncipe junto dos alunos do 7º ao 12º ano desta região, demonstrando assim que esta vai além-fronteiras e acaba de certa forma por abranger outros targets.

4.5.2. Posicionamento

Quanto ao posicionamento, a Bué fixe ambiciona ser percecionada como uma associação que é feita de jovens e para jovens, principalmente na área de sensibilização das IST/VIH/SIDA, inclusão social dos imigrantes, desemprego, discriminação e indivíduos que vivem em condições de maior vulnerabilidade.

De acordo com estudo realizado pela associação junto do público, em 2014, para perceber a opinião dos mesmos sobre o trabalho desenvolvido pela Bué Fixe, apurou-se que estes classificavam-na como uma “associação juvenil que trabalha essencialmente na sensibilização da problemática do VIH/SIDA”, “inclusão social de imigrantes”, “promovem a inclusão social através de formação/atividades lúdicas”, “divulga atividades/oportunidades para os jovens.

O objetivo da organização é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a potencial vantagem da empresa. Dessa forma, a Bué Fixe pretende continuar apostar no seu posicionamento atual procurando sempre encontrar formas criativas e diversificada de educar/sensibilizar os jovens para estas problemáticas.

4.5.3. Estratégia de Marketing Mix

➤ Produto/Serviço

No que respeita aos serviços, a estratégia a curto prazo passará por manter tudo aquilo que a organização oferece atualmente. Futuramente, sugere-se então que a mesma realize um questionário para apurar o nível de satisfação e interesse das pessoas nos serviços que a Bué Fixe oferece e solicitar sugestões sobre os produtos/serviços que gostariam que a associação desenvolvesse ou implementasse.

➤ Preço

No que diz respeito a este elemento, pretende-se continuar com a política de preços praticada pela Bué Fixe, isto é, todos os serviços prestados serão de forma gratuita. Isto derivado a sua missão e a segmentação de mercado. Apenas alguns materiais de *merchandising* é que terão custos. Poder-se-á realizar um desconto de 10% nos casos em que a venda é efetuada para grupos, por exemplo se quatro pessoas comprarem t-shirt é aplicado um desconto de 10%.

Para aumentar a faturação da organização pretende-se organização poderá cobrar um valor simbólico na entrada dos eventos realizados pela mesma.

➤ Distribuição

Para este elemento do marketing mix, pretende-se continuar aposta no marketing digital. O objetivo é utilizar os canais já existentes, mas focar na gestão de conteúdos, harmonização e interatividade entre todos os canais digitais. Assim, no caso das redes sociais, aposta passa por estruturar o canal do *facebook*, gerir melhor os conteúdos, assim como trabalhar o *website* e o *youtube*, de forma a potenciar o engajamento com o público.

Continuar apostar na distribuição no ponto de venda, ou seja, realizar ações de sensibilização em locais estratégicos e com maior concentração de jovens.

➤ Comunicação

Relativamente às estratégias de comunicação pretende-se, de uma forma geral, continuar apostar nas redes sociais, na força de vendas como forma de divulgar o trabalho da associação junto do público, tendo sempre como objetivo último potenciar o crescimento da Bué Fixe e consequentemente aumentar a notoriedade da associação. Para isso, será necessário também a presença da Bué Fixe em feiras e eventos, quer a nível nacional ou internacional, com temáticas de interesse para o público-alvo. Apostar na divulgação institucional da organização Pretende-se ainda reforçar a

comunicação junto dos atuais parceiros e desenvolver parcerias com agências de comunicação e marketing e criar Newsletter Bué Fixe.

➤ **Pessoas**

Sendo que as pessoas são uma das principais fontes de recursos da Bué Fixe, torna-se essencial um especial foco neste componente do Marketing-mix. Assim, toda a estratégia passará pela realização de formações/*workshops* em áreas cruciais para desenvolvimento de competências (elaboração de candidaturas a projetos financiados por fundos públicos e privados, sobre a própria organização), melhorar a estratégia de envolvimento dos membros nas diversas atividades da organização.

Apostar ainda na realização de ações de angariação de novos membros junto das faculdades e recrutar voluntariados para o departamento de marketing.

➤ **Processo**

Na ótica dos processos, o objetivo passa pela melhoria do mesmo ao nível interno, isto é combater o défice de pessoas envolvidas na elaboração do serviço, uma vez que esta influenciará qualidade deste.

➤ **Evidências Físicas**

Em termos de evidências físicas não se pretende, para já, proceder nenhuma alteração, uma vez o que se pretende alterar em nada interfere com este elemento. Estes estão adequados as características atuais da organização.

4.6. Plano de Ação

O plano de ação servirá de guia para o cumprimento das estratégias apresentadas anteriormente. A partir da tabela 6, é possível verificar a síntese das sugestões das ações para os elementos que se considerou mais importantes para a Bué Fixe trabalhar. Só após essa sintetização é que se apresentará o respetivo plano operacional das ações.

Marketing Mix	Sugestões das ações a serem realizadas
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Vídeo institucional; - Presença em Eventos, Seminários, Conferência e Congressos; - Reunião com parceiros Atuais; - Mais Rede Social; Folheto Informativo; - Miniconcerto Bué Fixe.
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> - Mais Rede Social; - Apresentação nas Escolas/Universidades.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Formação para membros/voluntariados; Follow up the Member ; Apresentação nas Escolas/Universidades; O Guia do voluntario Exemplar; Bué Fixe- Our Space; Dinâmicas de Grupo; Certificado voluntariado Bué Fixe;
Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Bué Fixe- Programa de estágio para o departamento de Marketing; - Bué Fixe - Open Day; - O Guia do voluntario Exemplar.

Tabela 6- Síntese das ações

Fonte: Elaboração Própria

4.6.1. Plano operacional das Ações

Plano de Ação 1- Reforçar Comunicação externa da Bué Fixe	
Nome da ação	Vídeo institucional
Descrição	A Bué Fixe, até ao momento, não tem um vídeo institucional oficial. Assim sendo, é importante criar um vídeo que seja atrativo, interessante, leve, com imagens de qualidade, onde se apresentaria a essência da organização. O vídeo teria duração de 2 minutos e seria postado nas plataformas digitais da Bué Fixe e de alguns parceiros estratégicos.
Objetivo	Dar a conhecer aos consumidores, potenciais parceiros ou patrocinadores as principais cateréticas da Bué Fixe em formato vídeo → Aumentar a notoriedade da organização
Mediação	Número de Visualizações
Meios	Website, Facebook e Youtube da Bué Fixe
Suporte	Câmara de Filmar, youtube e computador
Custos	100, 00 €
Responsável	Equipa de Vídeo e Dep. De Comunicação e Marketing
Duração	Um mês – Apresentação oficial em dezembro de 2017
Nome da Ação	Presença em Eventos, Seminários, Conferência e Congressos

Descrição	Participação em eventos, seminários e congressos relevantes para Bué Fixe. Contribuindo assim, para alargar o seu leque de oportunidade em estabelecer parcerias interessantes.
Objetivo	Promover as relações da Bué Fixe com parceiros relevantes para cumprimento da sua missão.
Mediação	Número de contactos estabelecidos
Meios	Meios internos
Suporte	Material de Promoção da Bué Fixe
Custos	N.A
Responsável	Presidente da Bué Fixe ou Vice- Presidente
Duração	Ao longo do Ano
Nome da Ação	Reunião com parceiros Atuais
Descrição	Esta ação permitirá que a Bué Fixe fortaleça as suas relações com os seus parceiros. Deste modo, pretende-se que seja realizado pelo menos uma reunião com cada parceiro da Bué Fixe para efetuar um balanço dos últimos anos, de todas as atividades realizadas, apoios envolvidos. Analisar os pontos fortes e fracos da parceria e sugerir futuras melhorias. Deverá iniciar a sua lista de reuniões com os parceiros que são considerados estratégicos e após isso estabelecer um primeiro contacto com os mesmos via <i>email</i> ou telefone a apresentar a nova iniciativa da organização. Mediante o interesse e validação dos parceiros, passa-se então para segunda fase do processo que é a reunião, que poderá decorrer no espaço da Bué Fixe com o responsável de cada organização. Assim, de acordo com a primeira reunião, poder-se-á realizar uma outra reunião, para monitorizar a viabilização desta.
Objetivo	Promover boas relações com os <i>stakeholders</i> atuais

Mediação	Número de reuniões realizadas
Meios	Meios internos
Suporte	Bué Fixe
Custos	N.A
Responsável	Presidente da Bué Fixe
Duração	Ao longo do Ano
Nome da ação	Mais Rede Social
Descrição	<p>- Reestruturar e organizar as plataformas digitais</p> <p><u>Facebook</u>: Criar separador específico (oportunidades Bué Fixe, Serviço SMS, Vídeos educativos, Eventos, projetos, Curiosidades, etc.) de forma a garantir harmonização de informação, aparência mais suave e intuitivo; Postar fotos (apelativas) diárias do quotidiano da organização, testemunhos semanais de parceiros/público/ membros (formato moldura e criativo), criando assim uma maior relação de proximidade com os consumidores e os respetivos parceiros; Apostar na divulgação de conteúdos em horários estratégicos, tais como, o período da manhã, hora de almoço, final do dia e durante a noite, quando o tráfego é maior. Esta situação também será aplicada ao <i>instagram</i>.</p> <p>- <u>Youtube</u>: Atualmente, a organização tem dois canais de <i>Youtube</i>, um é apenas atualizar o canal com maior regularidade, pelo menos uma vez por semana. Utilizar <i>tags</i> amplas e específicas para obter o máximo de visualizações. Colocar ou desenvolver vídeos com conteúdos relevantes, curtos e criativos. <i>Website</i>: tornar o <i>site</i> mais interativo e ter também a informação em inglês.</p>

Objetivo	Garantir presença <i>online</i> nos principais motores de busca; Melhorar a perceção da marca Aumentar o número de seguidores/gostos as diversas plataformas
Mediação	Aumento do número de seguidores em cada rede social e subscrição no canal de <i>youtube</i> .
Meios	<i>Facebook, instagram, youtube</i> da Bué Fixe
Suporte	<i>Facebook, Instagram e Youtube</i>
Custos	0€
Responsável	Gestor de conteúdos
Duração	Ao longo do ano
Nome da Ação	Folheto Informativo
Descrição	Com esta ação pretende-se criar um folheto informático, apenas com informações relevantes sobre a Bué Fixe. Sendo que, poderá usufruir das vantagens que tem com os seus parceiros e solicitar apoio aos mesmos na distribuição de alguns folhetos.
Objetivo	Divulgar o trabalho desenvolvido pela organização
Mediação	Número de folhetos retirados nos respetivos locais
Meios	<i>Website Bué Fixe</i>
Suporte	Bué Fixe
Custos	200,00€
Responsável	Departamento de Marketing da Bué Fixe, Add Comunicação e Presidente da Bué Fixe
Duração	1ªtiragem: dezembro de 2017

Nome da Ação	Miniconcerto Bué Fixe
Descrição	<p>Uma vez por ano, através de parceria com alguns cantores (Os Calema, O grupo Agir e alguns cantores em ascensão), a Bué Fixe, Câmara Municipal de Amadora e a MTV, realizariam um concerto para promover a saúde (importância dos rastreios), inclusão social, as causas sociais e o multiculturalismo. Assim, numa primeira fase teria que se estabelecer contactos com a câmara municipal de Amadora e a MTV e também com os cantores selecionados; posteriormente a Bué Fixe divulgaria a iniciativa através do <i>facebook</i>, indicando que procura jovens talentos, com aptidão para música. Dessa forma, a associação estaria a promover a sua marca e promover talento local ou nacional.</p> <p>Seria cobrado um valor simbólico de 5,00€</p>
Objetivo	Promover a Bué Fixe; aumentar a rede de contacto; atrair público-jovem
Mediação	Número de bilhetes vendidos
Meios	<i>Facebook, Website e Instagram</i> da Bué Fixe, da MTV e da Câmara Municipal de Amadora
Suporte	Palco, sistema de som, e Técnico de som Bué Fixe
Custos	600,00€
Responsável	Departamento de Marketing, MTV e Câmara de Amadora
Duração	1 Uma vez por ano- Junho de 2018

Tabela 7- Plano de Ação 1

Fonte: Elaboração Própria

Plano de Ação 2 - Garantir o funcionamento pleno da organização	
Nome da Ação	Programa de Formação para membros/voluntariados
Descrição	O programa de formação será um elemento fulcral e diferenciador como estratégia da Bué Fixe. Ter recursos qualificados e com elevada capacidade de adaptação é crucial para o sucesso da mesma. Assim sendo, todos os membros devem conhecer o negócio da organização e a Bué Fixe deverá, primeiramente, garantir que todos os colaboradores conheçam a instituição. Apostar ainda em formações para diversas áreas, quer ao nível nacional ou internacional, usufruindo sempre das oportunidades comunicadas pelos parceiros. Este programa deverá incidir-se nas principais áreas de atuação da associação.
Objetivo	Capacitar os colaboradores da Bué Fixe
Mediação	Classificação nos dos testes superior a 14 valores
Meios	Meios internos
Suporte	Mesas, cadeiras, retroprojektor
Custos	0,00
Responsável	Bué Fixe
Duração	3 Meses
Nome da Ação	O Guia do voluntario Exemplar
Descrição	Desenvolver o Manual de responsabilidade do Voluntário Bué Fixe, para os voluntários encarem esta tarefa com maior rigor. Será um pequeno manual e digital, onde todos possam reger-se e contribuírem para o funcionamento pleno da associação.

Objetivo	Melhorar a perceção pessoas sobre o trabalho voluntário
Mediação	Número de manuais enviados
Meios	Facebook – Bué Fixe OurSpace e meios internos
Suporte	Bué Fixe
Custos	0€
Responsável	Departamento de recursos humanos e marketing
Duração	Data de implementação: setembro 2017

Tabela 8- Plano de Ação 2

Fonte: Elaboração Própria

Plano de Ação 3 - Reformular a estratégia de envolvimento/participação ativa dos membros nas atividades da organização

Nome da Ação	Bué Fixe- Our Space
Descrição	Um grupo fechado que será criado no <i>facebook</i> da associação. Este grupo servirá de base para os associados conhecerem os seus colegas, proporcionar uma maior proximidade entre todos os elementos e potenciar interatividade dos membros na associação. Serão debatidos temas do interesse, que irão de encontro com a atividade da Bué Fixe, ideias a serem implantadas.
Objetivo	-Aumentar a comunicação interna entre todos envolvidos na organização; Aumentar motivação dos membros; Melhorar o espírito de equipa
Mediação	Interatividade através dos feedbacks dos participantes - Número de gostos e comentários
Meios	Facebook da Bué Fixe

Suporte	<i>Facebook</i>
Custos	0€
Responsável	Membro da Bué Fixe
Duração	Ao longo do ano
Nome da Ação	Follow up the Member
Descrição	Esta ação terá como finalidade acompanhar os membros, de forma apurar o grau de interesse/satisfação em fazer parte da equipa Bué Fixe. Também analisar os fatores que contribuem pela fraca participação dos membros nas atividades desenvolvidas pela organização. Sendo que, no primeiro mês de implementação, será efetuados contactos semanalmente até conseguir abordar todos os membros ou a maioria. Posteriormente, este acompanhamento será trimestral
Objetivo	Aumentar a participação ativa dos membros nas ações da Bué Fixe
Mediação	Número de elementos que participam nas atividades
Suporte	Telemóvel e computador
Meios	Plataformas internas da associação e <i>facebook</i>
Custos	0,00
Responsável	Departamento de Recursos Humanos
Duração	5 Meses
Nome da ação	Dinâmicas de Grupo

Descrição	Será uma medida para favorecer o relacionamento interpessoal de todos os intervenientes da Bué Fixe, através de várias dinâmicas. Estas serão definidas previamente pela organização ou podem ser sugeridas pelos membros.
Objetivo	- Melhorar a experiência dos membros/voluntários na associação - Integrar os membros
Mediação	Questionário de Satisfação
Meios	Bué Fixe- <i>Our Space</i> , <i>facebook</i> e <i>instagram</i>
Suporte	Espaço físico, material de apoio tais como caneta, papel
Custos	15,00€
Responsável	Departamento de Recursos Humanos e departamento de Comunicação e Marketing
Duração	Ao longo do ano

Tabela 9- Plano de Ação 3

Fonte: Elaboração Própria

Plano de Ação 4 – Reforçar a equipa do Departamento de Marketing	
Nome da Ação	Bué Fixe- Programa de estágio para o departamento de Marketing
Descrição	Recrutar um estagiário/voluntariado licenciado em Gestão de Marketing para integrar o departamento de Marketing, sendo este responsável pelo desenvolvimento do departamento de marketing e executar todas as tarefas inerentes à sua função.
Objetivos	Reforçar a equipa de marketing da Bué Fixe, tendo em conta as necessidades de melhoria e desenvolvimento do departamento.
Mediação	Avaliação de desempenho com nota igual ou superior a 14 valores

Meios	Universidades e divulgar no <i>Facebook</i>
Suporte	Todo o material necessário para o desempenho da função
Custos	0 €
Responsável	Departamento de Marketing e Presidente da Bué Fixe
Duração	6 Meses/1 ano

Tabela 10- Plano de Ação 4

Fonte: Elaboração Própria

Plano de Ação 5 – Aumentar o número de membros inscritos	
Nome da Ação	Apresentação nas Escolas/Universidades
Descrição	<p>Propõe-se que, a Bué Fixe, uma vez por mês realize apresentação nas escolas/universidades da região de Lisboa, dando a conhecer o seu trabalho, sensibilizar os jovens para as temáticas abordadas pela organização, realçar a importância de se realizar voluntariado e apoiar causas sociais.</p> <p>Para isso, numa primeira fase será necessário estabelecer contactos com maior número de escolas e universidades possíveis para averiguar a abertura das mesmas a esta iniciativa. Só após os programas estarem definidos é que passa para parte prática da ação.</p>
Objetivo	Recrutar novos voluntários para diversas áreas de atuação da Bué Fixe; Aumentar rede de contactos; Promover a associação
Mediação	Números de contacto conseguidos e inscrições realizadas e Presidente da Associação

Meios	Faculdades, <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>
Suporte	Apresentação da Bué Fixe em formato digital, pen, computador e material de <i>merchandising</i> , <i>Roll up</i> da Bué Fixe
Custos	100,00€
Responsável	Departamento de Marketing e Recursos Humanos
Duração	Ao longo do ano
Nome da Ação	Bué Fixe - Open Day
Descrição	Com esta iniciativa pretende-se dar a conhecer a experiência que se vive diariamente na Bué Fixe, refletindo o modo de estar da associação, os seus valores, as diversas áreas de atuação. Este <i>open day</i> será para todos os interessados, sem restrições. Assim, a organização poderá dar a conhecer as áreas onde a Bué Fixe necessite mais de voluntariado.
Objetivo	Atrair novos voluntariados; promover a associação; aumentar a visibilidade da Bué Fixe
Mediação	Questionário de Satisfação e número de rede de contactos
Meios	<i>Facebook</i> , <i>Instagram</i>
Suporte	<i>Roll Up</i> , Bué Fixe, retroprojektor
Custos	20,00€
Responsável	Bué Fixe e Departamento de Marketing
Duração	2 Dias
Nome da Ação	Certificado voluntariado Bué Fixe

Descrição	Este certificado conterà toda informação relevante sobre o desempenho do voluntariado, assim como as atividades em que o mesmo participou. Assim, com a emissão do mesmo, a Bué Fixe, aumentará o benefício/credibilidade do indivíduo que realizará voluntariado com esta. Será desenvolvido um <i>layout</i> modelo que será utilizados para todos.
Objetivo	Aumentar a credibilidade do voluntario que integrar a equipa da Bué Fixe
Mediação	Número de certificados emitidos
Meios	<i>Facebook, Email</i>
Suporte	<i>Email, Facebook</i>
Custos	Dependerá do número de impressões que serão realizadas
Responsável	Presidente da Bué Fixe e departamento de recursos humanos
Duração	Ao longo do ano

Tabela 11- Plano de Ação 5

Fonte: Elaboração Própria

4.7. Cronograma das Ações

O presente cronograma compreende os meses de Julho de 2015 a Junho de 2016. Esta a calendarização de cada uma das ações.

Ações	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J
Plano de Ação 1													
Vídeo Institucional													
Presença em Eventos e congressos													
Reunião com parceiros atuais													
Mais rede social													
Folheto Informativo													
Miniconcerto Bué Fixe													
Plano de Ação 2													
Formação para membros/ voluntários													
O Guia do voluntario Exemplar													
Plano de Ação 3													
Bué Fixe OurSpace													
Follow up the member													
Dinâmicas de Grupo													

Plano de Ação 4													
Bué Fixe-Program de estágio: Dep. Marketing													
Plano de Ação 5													
Apresentação nas Escolas/Universidades													
Bué Fixe - Open Day													
Certificado voluntariado Bué Fixe													

Tabela 12- Cronograma das ações

Fonte: Elaboração própria

4.8. Orçamento

O orçamento apresentado foi ajustado o máximo possível a realizada da organização Bué Fixe. Por esse motivo, muitas das ações apresentadas têm custo zero.

Os valores apresentados foram com base no pressuposto de que sendo uma a instituição sem fins lucrativos, esta poderia utilizar os vários conhecimentos que tem e estabelecer parcerias para minimizar os encargos associados e aproveitar o talento dos seus colaboradores e da sua rede de contacto para desenvolver algumas ações.

Ações	Orçamentos	Total
Plano de Ação 1		
Vídeo Institucional	100,00€	900,00 €
Presença em Eventos e congressos	0,00€	
Reunião com parceiros atuais	0,00€	
Mais rede social	0,00€	

Folheto Informativo	200,0€	
Miniconcerto Bué Fixe	600,00€	
Plano de Ação 2		
Formação para membros/ voluntários	0,00 €	0,00€
O Guia do voluntario Exemplar	0,00 €	
Plano de Ação 3		
Bué Fixe OurSpace	0,00€	90,00€
Follow up the member	0,00€	
Dinâmicas de Grupo	15,00€ *6	
Plano de Ação 4		
Bué Fixe- Programa de estágio para o departamento de Marketing	0,00€	0,00€
Plano de Ação 5		
Apresentação nas Escolas/Universidades	0,00€	0,00€
Bué Fixe - Open Day	0,00€	
Certificado voluntariado Bué Fixe	0,00€	
Total: 990,00€		

Tabela 13- Orçamento

Fonte: Elaboração própria

4.9. Controlo e Avaliação

Pretende-se com a presente tabela (14) controlar a implementação dos objetivos traçados e avaliar o desempenho do plano, uma vez que poderá ser necessário efetuar certos ajustamentos ou até mudanças no que toca à execução das ações.

Plano de Ação	Método de Avaliação (KPI)	Indicador estimativo de Sucesso (KPD)	Resultado Final (Atingido/ Não Atingido)
Plano de Ação 1	Número de Visualizações do vídeo institucional; Número de Contactos estabelecidos com potenciais parceiros Número de reuniões realizadas Número de seguidores e <i>likes</i> nas redes Sociais Número de folhetos distribuídos Número de bilhetes vendidos	600,00visualizações Estabelecer pelo menos 3 contactos estratégicos até ao longo do ano; Um total de 30 reuniões ao longo do ano 400 <i>likes</i> no <i>facebook</i> ao longo do ano; 100 seguidores novos no <i>Instagram</i> ; 50 subscrição no canal de <i>youtube</i> 300 Folhetos 150 Bilhetes vendidos	
Plano de Ação 2	Classificação nos dos testes superior a 14 valores; Número de manuais enviados	Nota igual ou superior a 14 valores	

Plano de Ação 3	<p><i>Feedbacks</i> dos participantes no Bué Fixe – <i>Our Space</i> (Número de gostos e comentários)</p> <p>Número de elementos que participaram nas iniciativas</p> <p>Questionário de Satisfação</p>	<p>Conseguir uma interatividade dos membros na página, através de 100 comentários, sendo que todos ou maioria dos elementos terão que participar;</p> <p>Pelo menos ter 4 elementos em cada atividade realizada pela associação</p>	
Plano de Ação 4	<p>Avaliação de desempenho do estagiário, pelo seu orientador</p>	<p>Avaliação igual ou superior a 14 valores</p>	
Plano de Ação 5	<p>Número de rede de contactos e inscrições realizadas</p> <p>Questionário de Satisfação e número de rede de contactos</p> <p>Número de certificados emitidos</p>	<p>Conseguir 10 contactos de jovens que tenham interesse em realizar voluntariado com a Bué Fixe;</p> <p>Emitir pelo menos 20 certificados, ao longo do ano</p>	

Tabela 14- Plano de controlo e avaliação

Fonte: Elaboração própria

5. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a concretização do presente plano de marketing para ONGD, Bué Fixe, foi possível apurar que apesar de não existir uma estrutura de plano de marketing aplicada especificamente para estas organizações, rapidamente conclui-se que com base na revisão de literatura efetuada, que existem vários modelos e propostos por diferentes autores. Isto é, cada autor tem uma visão diferente de como a informação deverá ser encadeada no decorrer do plano, embora essa diferenciação seja apenas pela forma como definem as diversas etapas. Assim, foi de facto prático aplicar o plano de marketing a organização selecionada para o estudo.

Este plano de marketing tornou-se relevante para a Bué Fixe derivado as diversas adversidades que organização tem vindo a enfrentar ao longo dos anos. Primeiramente, poucos recursos financeiros, fraca participação dos recursos humanos nas ações desenvolvidas pela associação. Nesse sentido, segundo análise de mercado, é essencial que as ONG investiam no marketing e no planeamento estratégico, uma vez que necessitam de reforços de competências ao nível da gestão estratégica, do marketing e da angariação de fundos.

O que de facto veio a confirmar-se ao realizar o plano de marketing para Bué Fixe, isto é, existem poucos recursos qualificados e os que existem têm excesso de trabalho.

Contudo, apesar de todas as dificuldades, a Bué Fixe tem vindo a desempenhar um papel fundamental junto do seu público-alvo, na vertente de informar/sensibilizar os jovens para temática das IST/VIH/SIDA, sobrevivendo no mercado e acima de tudo está a sempre em busca de novas formas de melhorar o serviço prestado.

Assim, para responder a questão central colocada, a Bué Fixe deverá em primeiro, lugar investir no departamento de marketing; seguidamente reforçar a sua comunicação externa e apostar no marketing digital. Estas permitirão que esta tenha uma posição mais forte no mercado e consequentemente, atrairá novos voluntários e financiadores.

As ações apresentadas permitirão a organização atrair novos membros e patrocinadores.

Conclui-se então que as ferramentas do marketing são essenciais para criação de valor, em qualquer setor e de facto cada vez mais as ONG têm utilizado o marketing social para mudar comportamentos. A Bué Fixe, ao longo dos anos, sem ter propriamente um departamento de marketing conseguiu perceber as necessidades do mercado e ir evoluindo nesse sentido.

5.1. Limitações e Recomendações Futuras

No decorrer deste projeto, foi notório que, ao nível pessoal, tive algumas dificuldades em conciliar a concretização deste trabalho com a atividade profissional, levando a assim que o tempo disponível fosse realmente reduzido.

Também senti algumas limitações no que diz respeito as ações propostas, derivado aos poucos recursos que organização tinha ao seu dispor. Contudo, foi possível ajustar as ideias á realidade da organização.

Relativamente as recomendações futuras sugere-se que Bué Fixe aposte um pouco mais no departamento de marketing, pois o mesmo encontra-se muito pouco estruturado e estagnado. Isto porque, os consumidores estão cada vez mais exigentes, maior competitividade entre ong no acesso aos fundos e o facto de os voluntários terem muitas opções no mercado para despende os seus esforços. Deste modo, torna-se essencial que a organização cumpra o plano de marketing proposto, uma vez que está muito adaptado para a mesma.

Após toda análise efetuada, sugere-se também que Bué Fixe faça uma “pausa” para refletir sobre o seu processo de trabalho, ou seja, esta organização tem tudo para continuar a crescer e ser muito bem-sucedida, porém necessita de trabalhar e melhorar o seu funcionamento interno. O que por sua vez refletirá na imagem externa da organização.

Assim sendo, considera-se que a organização continue apostar e muito nas redes sociais, enquanto ferramenta de comunicação e relacionamento com seu *target*.



**THE MARKETING
SCHOOL**
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Futuramente, poder-se-á desenvolver um novo estudo para analisar a sua percepção no mercado, bem como aplicar o marketing interno na Bué Fixe.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Almeida, C. (2013). *Marketing social e responsabilidade Social: Um caminho para a cidadania*. Dep. Legal 365760/13.

Alves, M.I.P. (1996). *As ONG na política comunitária de cooperação para o desenvolvimento*. Lisboa:Cidac.

Ambrosio, V. (1999). *Plano de marketing passo a passo*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.

Andreasen, A.R. & Kotler, P. (2003). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. (6 ed.). New Jersey: Pearson Education.

BPI (2017). Premio BPI solidário. *Banco BPI*. Acedido maio 19, 2017, em <http://www.bancobpi.pt/responsabilidade-social/premio-bpi-solidario>.

Cases (2017). Prémio Cooperação e Solidariedade António Sérgio 2017. *Cases - cooperativa António Sérgio para a economia social*. Acedido maio 19, 2017, em <http://www.cases.pt/premio-cooperacao-solidariedade-antonio-sergio-2017>.

Comissão Europeia (2017). Programa da UE para o Emprego e a Inovação Social (EaSI). *Europa - Comissão Europeia*. Acedido maio 19, 2017, em <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=pt>.

Cunha, M.P, et al.(2004). *Marketing: Conceitos e casos portugueses*. Lisboa: Escolar.

Camões, I.P. (2016). Apresentação das Linhas de Cofinanciamento para as ONGD, no Camões, I.P. *Camões - Instituto da cooperação e da língua*. Acedido em maio 20, 2017, em <http://www.instituto-camoes.pt/sobre/comunicacao/noticias/15684-apresentacao-das-linhas-de-cofinanciamento-para-ong>.

Decreto Lei nº 36-A/2011 de 9 de março. Diário da República nº 48 – I Série. Ministério das Finanças e da administração pública. Lisboa.

Eurocid (2016). FSE - Fundo Social Europeu. *Eurocid - Portal de informação europeia em língua portuguesa*. Acedido maio 19, 2017, em http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=9170.

Fundação António Manuel da Mota (2017). Por um Portugal com futuro. *Fundação Manuel António da Mota*. Acedido em maio 20, de 2017, em <http://premiomam.mota-engil.pt>.

Fundação EDP (2017). EDP solidária 2017 abre candidaturas para projetos na área da inclusão social. *Fundação EDP*. Acedido maio 17, 2017 em <http://www.fundacaoedp.pt/noticias/edp-solidaria-2017-abre-candidaturas-para-projetos-na-area-da-inclusao-social/451>.

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M., & Salamon, L. M. (2005). The Portuguese nonprofit sector in comparative perspective. Universidade Católica Portuguesa/Johns Hopkins University. Acedido abril 18, 2017, em http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/11/Portugal_NationalReport_2005.pdf

Franco, R. C. (2015). ONGs em Portugal, milhares invisíveis? *Público*. Acedido abril 8, 2017, em <https://www.publico.pt/2015/04/11/sociedade/noticia/ongs-em-portugal-milhares-invisiveis-1691857>.

Kanani, R. (2012). LinkedIn Launches Board Connect for Nonprofits, Revolutionizes Board Member Matching. *Forbes*. Acedido maio 20, 2017, em <https://www.forbes.com/sites/rahimkanani/2012/09/17/linkedin-launches-board-connect-for-nonprofits-revolutionizes-board-member-matching/#3f2575a42075>.

Lei nº 66/98 de 14 de outubro. Diário da República nº237 — I SÉRIE A. Assembleia da República. Lisboa.

McDonald, M. & Wilson, H. (2011). *Marketing plans: How to prepare them, how to use them*. (7th ed.). John Wiley & Sons.

Instituto Nacional de Estatística/INE (2013). Inquérito piloto ao Trabalho Voluntário: Um pouco mais que 1 em cada 10 residentes em idade ativa efetuou

voluntariado em 2012. *Instituto Nacional de Estatística*. Acedido abril 18, 2017, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=157410423&DESTAQUESmodo=2.

Instituto Nacional de Estatística/INE (2016). Estatísticas demográficas: Número de emigrantes diminuiu 18,5% em 2015. *Instituto Nacional de Estatística*. Acedido abril 18, 2017, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=250238748&DESTAQUESmodo=2.

Instituto Nacional de Estatística/INE (2016). Rendimento e Condições de Vida: O risco de pobreza reduziu-se, em 2015, para 19,0%. Acedido abril 18, 2017, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=250505009&DESTAQUESmodo=2.

Instituto Nacional de Estatística/INE (2016). Sociedade da Informação e do conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas: 66% das empresas ligam-se à internet através de banda larga móvel. *Instituto Nacional de Estatística*. Acedido abril 18, 2017, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=211421031&DESTAQUESmodo=2.

Instituto Nacional de Estatística/INE (2017). Contas nacionais trimestrais por setor institucional: Capacidade de financiamento da economia aumenta. *Instituto Nacional de Estatística*. Acedido abril 18, 2017, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=249945775&DESTAQUESmodo=2.

Instituto Nacional de Estatística/INE (2017). Estimativas Mensais de Emprego e Desemprego: A taxa de desemprego de fevereiro de 2017 foi de 9,9%. *Instituto Nacional de Estatística*. Acedido abril 18, 2017, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=279537074&DESTAQUESmodo=2.

Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), p. 3-12.

Kotler, P. (1972). What consumerism means to Marketers. *Harvard Business Review*, 50, 48-57.

Kotler, P. & Roberto, E.L. (1992). *Marketing Social: Estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus.

Kotler, P. & Armstrong, G. (1987). *Marketing: An introduction*. New Jersey: Pearson Education.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. (5ªed). São Paulo: Atlas.

Kotler, P., Hayes, T. & Bloom, P. N. (2002). *Marketing de serviços profissionais: Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. (2ªed). São Paulo: Manole

Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. (12ª.ed). São Paulo: Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. (12 ed.). São Paulo: Pearson Education.

Paiva, D. (2016). A lei do voluntariado. *Visão*. Acedido em maio 18, 2017, em <http://visao.sapo.pt/iniciativas/visaosolidaria/opiniaosolidaria/duartepaiva/2016-09-12-A-lei-do-voluntariado>.

Palmer, A. (2012). *Introduction to marketing: theory and practice*. Oxford University Press.

Pires, A. (2008). *Marketing: Conceitos, técnicas e problemas de gestão*. (4ª Ed). Lisboa: Verbo.

Ren (2017). Prémio agir. *REN*. Acedido maio 20, 2017, em https://www.ren.pt/pt-PT/sustentabilidade/premio_agir/.

Ribeiro, B. & Rodrigues R. (2013). *Marketing para estudantes de comunicação*. (2ª ed). Portugal: Causa das regras.

Serviço Nacional de Saúde (2016). Relatório infeção vih/sida - situação em Portugal em 2015. *SNS: Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge*. Acedido maio 18, 2017, em http://www2.insa.pt/sites/INSA/Portugues/ComInf/Noticias/Paginas/RelatorioVIH_SIDA2015.aspx.

Silva, J.A., et al (2004). *Marketing Social: Mudar comportamento, Inverter Tendências. O caso Markethink*. Dep.Legal 243698/06, Coimbra.

Skacel, R. K. (1992). *Plano de marketing*. São Paulo: Nobel.

Universidade Católica Portuguesa (2015). Diagnóstico das ong em Portugal. *Fundação Calouste Gulbenkian*. Acedido novembro 18, 2017, em https://gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2017/01/PCA_DiagnosticoONGPortugal2015.pdf.

Toledo, L. A., Prado, K. P. L. D. A., & Petraglia, J. (2007). *O plano de marketing: Um estudo discursivo. Comportamento organizacional e gestão*,13(2), p.285-300.

7. ANEXOS

1. Lista de Parcerias da Bué Fixe

Parceiros locais/nacionais com quem a Bué fixe trabalha e já trabalhou

- Associação Juvenil Espírito de Mudança
- Organização Mundial de Educação Pré-Escolar - Projeto A Rodar
- Global Dialogue Lusófono
- Nova Social Consulting
- Direção Geral da Saúde- Programa Nacional para infeção do VIH/sida
- Associação Prousadesc
- Associação Renascer
- Centro Social 6 de Maio
- Associação Dínamo
- Val Arte-Grupo Teatro Fórum do Vale de Amoreira
- AJPAS- Associação de Intervenção Comunitária, Desenvolvimento Social e de Saúde
- Associação de Estudantes da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa
- Gabinete de Apoio ao Aluno da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa
- AJUDE- Associação Juvenil para o Desenvolvimento
- Associação Moinho da Juventude
- Academia Johnson Semedo
- Velas Juventude
- Associação Batoto Yeto

- Camara Municipal de Amadora
- Instituto Português do Desporto e Juventude
- GAT- Grupo Português de Ativistas sobre Tratamentos de VIH/SIDA
- Fundação para Ciência e Tecnologia – Projeto Rede Internet Segura
- Mén Nón – Associação das Mulheres de São Tomé e Príncipe em Portugal
- Liga Humanitária São-tomense Para Saúde e Desenvolvimento
- AMRT
- SOLIM- Solidariedade Imigrante
- Associação Engenho e Obra
- Associação Centro Cultural Africano
- Associação Sapana
- Embaixada de Cabo Verde

Parceiros media

- MTV Portugal
- RTP-África
- RDP-África
- TV Amadora
- Portal Sapo
- Revista Viração
- Agência Jovem de Notícias
- STP Digital
- Rádio Somos Todos Primos

- Programa de TV Bem-vindos, RTP-África

Parceiros internacionais com quem a Bué Fixe trabalha e já trabalhou

- Conselho Nacional da Juventude de São Tomé e Príncipe (São Tomé e Príncipe)
- Instituto da Juventude de São Tomé e Príncipe (São Tomé e Príncipe)
- Federação Cabo-verdiana da Juventude (Cabo Verde)
- Grupo HBD (São Tomé e Príncipe)
- Secretaria Regional dos Assuntos Sociais do Governo Região Autónoma do Príncipe (São Tomé e Príncipe)
- Viração Educomunicação (Brasil)
- Associação Coalizão da Juventude Moçambicana (Moçambique)
- Università Degli Studi di Sassari (Itália)
- Adefis Juventud Internacional (Espanha)
- Università Degli Studi di Sassari (Itália)
- Asociación Cultural Building Bridges (Espanha)
- Youth Network No Excuse (Eslovenia,
- Asociația Psihologilor Profesioniști (Roménia)

Filiações nacionais

- Federação Nacional das Associações Juvenis
- Fórum Nacional da Sociedade Civil do VIH/sida
- Registo Nacional do Associativismo Jovem (RNAJ), Instituto Português do Desporto e Juventude

- Programa de Apoio ao Movimento Associativo (PAMA), Câmara Municipal de Amadora
- Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Amadora (CPCJ)
- Comissão Social de Freguesia- Falagueira-Venda Nova
- Rede Portuguesa da Fundação Ana Lindh
- Lista de Organizações Não Governamental de Cooperação para o Desenvolvimento (ONGD), reconhecida pelo Camões - Instituto da Cooperação e da Língua.
- Lista de Associações de Imigrantes, reconhecida pelo Alto Comissariado para as Migrações

Filiações/redes internacionais

- Fundação Europeia da Juventude do Conselho da Europa
- Aliança Global sobre Media e Género (Global Alliance on Media and Gender), da UNESCO.
- Rede Portuguesa da Fundação Ana Lindh
- Rede Europeia de Direitos Sociais (Youth Social Rights Network)
- European Youth Press
- Nantes Creative Generation
- Young African Leaders Initiative (YALI Network)
- Advocates International Youth Activist Network
- Euro-Net- The Youth European Networks
- European Migration Forum

2. Exemplares de capa de Revista da Bué Fixe



Fonte: Bué Fixe (2017)

3. Merchandising da Bué Fixe



Fonte: Bué Fixe (2017)